



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ  
 มุลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้า  
 เจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
 การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ ๘  
 สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. ๒๕๕๘

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961205460

บ 29085

IS  
8/2558  
26

วรรณฤดี วงศ์เจริญ.  
การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ  
งานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรม  
ราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระ  
พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระ  
พระนางเจ้ารำไพพรรณี.

# ๗๗๒๗๙

วันที่ 30, พ.ค., 59

เลขทะเบียน ๒๒๙๐๘๕

เลขหมู่ ๘/๒๕๕๘



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ  
มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้า  
เจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ

**ฉบับห้องสมุดรัฐสภา**

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ ๘  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. ๒๕๕๘

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์  
พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

โดย

นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ

รหัสประจำตัว 026

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ  
มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระ  
พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพ  
พรรณี

อาจารย์ที่ปรึกษา :

(อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :

(อาจารย์กิตติมา บุญนาค)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8

(รองศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ : นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ นักศึกษาศาสน์พระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภา รุ่นที่ 8

ชื่อหัวข้อเอกสาร : การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์กิตติมา นูนนาค

การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เป็นการศึกษาวิเคราะห์กรณีการปฏิบัติงานด้านเลขานุการวิชาการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และตราสารของมูลนิธิฯ รวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิฯ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ที่ในปัจจุบันยังมีปัญหาในด้านระบบงานของฝ่ายเลขานุการที่ยังขาดการประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกมูลนิธิฯ รวมทั้งยังไม่มีคู่มือที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้แนวทางการศึกษาแบบเชิงคุณภาพโดยวิธีการวิจัยเอกสาร จากบันทึกการประชุม และเอกสารอื่น ๆ ของมูลนิธิฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 ถึง 2558 ระยะเวลาประมาณ 35 ปี เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถค้นคว้าและใช้ประโยชน์ได้จริงในรูปของเอกสารและแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ผลการศึกษาโดยการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ซึ่งนำมาสู่ข้อเสนอการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ โดยกำหนดเป็นแผนระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2559 – พ.ศ. 2560) โดยใช้กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาทีมงาน การบริหารจัดการความรู้ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ เพื่อให้ทีมงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงานซึ่งองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ทางวิชาการ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องจะเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ แก่กรรมการ อนุกรรมการ สถาบันการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงงานของมูลนิธิฯ และนำไปสู่การพัฒนาภาพรวมของมูลนิธิฯ อย่างเป็นพลวัตรและยั่งยืนสืบไป

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8 โดยผลการศึกษาเชิงลึกจากการวิจัยเอกสารได้นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นองค์ความรู้เพื่อสร้างและพัฒนาทีมงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ให้มีความเข้าใจและเพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติดังที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แล้ว

ผู้จัดทำต้องขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์หม่อมราชวงศ์พฤษภานันท์ ชุมพล รองประธานกรรมการมูลนิธิฯ นางสาววัลลภา บันทัดถันท์ อดีตผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานกิจการทั่วไป และนายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริการทางการแพทย์ประจำรัฐสภา ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ คนแรกและคนที่ 2 ตามลำดับที่ได้กรุณาถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่นำมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ นอกจากนี้สรรพเอกสารตลอดระยะเวลา 35 ปี ในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ รวมทั้งต้องขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนสนับสนุนการจัดทำรายงานฉบับนี้ทุกท่านที่ให้ความกรุณาผู้จัดทำในฐานะผู้บังคับบัญชา พี่ และเพื่อนเสมอมา หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ

นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8

สถาบันพระปกเกล้า

7 กรกฎาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 นิยามศัพท์/แนวคิด/ทฤษฎี	
2.1 นิยามศัพท์	4
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดประสิทธิภาพ	4
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดการทำงานเป็นทีม	8
2.4 ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารการจัดการความรู้	16
บทที่ 3 แนวทางการศึกษา	
3.1 วิธีการศึกษา	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	19
3.3 ระยะเวลาในการศึกษา	19
3.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	19
บทที่ 4 ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	
4.1 บทวิเคราะห์/ข้อเสนอแนะ	20
4.2 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของมูลนิธิฯ	23
4.3 แผนงาน/แนวทางการดำเนินการ	35
4.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	49
4.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	49
4.6 ข้อเสนอแนะ	50
บรรณานุกรม	51

## สารบัญ

ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก	ตราสารมูลนิธิฯ	53
ภาคผนวก ข	รายชื่อกรรมการ/อนุกรรมการ	68
ภาคผนวก ค	งบดุลของมูลนิธิฯ ปี 2557	69
ภาคผนวก ง	ความเป็นมาของมูลนิธิฯ จากบทความ “เหตุใดมูลนิธิฯ...?” โดย ม.ร.ว.พฤษิสาณ ชุมพล	74
ประวัติผู้ศึกษา		79

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ที่แต่ละทีมงานรับผิดชอบ	40
2. การจัดบุคลากร/ทีมงานที่รับผิดชอบ	42
3. การระบอบองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาทีมงาน	44
4. การดำเนินการและระยะเวลาการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	46

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ขั้นตอนการขอทุนการศึกษาของระดับปริญญาตรี	25
2. ขั้นตอนการขอทุนการศึกษาแก่นักศึกษาพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	27
3. ขั้นตอนการดำเนินการทุนการศึกษาแก่นุตรข้าราชการและลูกจ้าง	29
4. ขั้นตอนการดำเนินการทุนการศึกษาแก่นักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย ที่สนใจเรียนทางสายวิทยาศาสตร์	31
5. ขั้นตอนการขอทุนการศึกษานิสิตนักศึกษาบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัย	34
6. Road Map แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการ	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

งานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีเป็นภารกิจหลักของกลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง ตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2545 โดยมีที่มาจากกรณีที่รัฐสภาจัดตั้งมูลนิธิฯ เมื่อปีพ.ศ. 2524 ด้วยเงินบริจาคสมทบทุนสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่เหลืออยู่จากการสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ฯ ล้นบาทเศษ โดยพลอากาศเอก หะริน หงสกุล ประธานรัฐสภาในขณะนั้น ได้มีดำริว่าการก่อสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ฯ ใกล้จะเสร็จเรียบร้อยแล้ว สมควรที่จะนำเงินบริจาคที่เหลืออยู่ไปดำเนินการให้เป็นประโยชน์ในด้านสาธารณกุศล อันเกี่ยวเนื่องกับองค์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้มีการจัดตั้งเป็นมูลนิธิขึ้น โดยใช้เงินบริจาคจำนวน 1,777,777.77 บาท เป็นทุนประเดิม และได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินี ในรัชกาลที่ 7 พระราชทานชื่อมูลนิธิว่า “มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว” และพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์สมทบทุนมูลนิธิฯ อีกด้วย มูลนิธิฯ ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตตั้งมูลนิธิฯ เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2524 และได้รับอนุมัติให้จัดตั้งจากกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2524 มูลนิธิฯ มีวัตถุประสงค์ตามตราสารคือสนับสนุนการอบรมการศึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาที่ขาดทุน สนับสนุนสถาบันการแพทย์ เผยแพร่พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ร่วมมือ ส่งเสริม และประสานงานกับสถาบันการกุศลอื่น และไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด โดยคณะกรรมการฯ ชุดจัดตั้งมีประธานรัฐสภา (พลอากาศเอก หะริน หงสกุล) และเลขาธิการรัฐสภา (ร้อยตรี ปณิธาน เลิศฤทธิ์) เป็นประธานกรรมการและเลขานุการของมูลนิธิฯ ตามลำดับ โดยมีข้าราชการของฝ่ายสารบรรณ และเก็บเอกสารสำคัญ กองกลาง ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ต่อมาเนื่องจากสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินีในรัชกาลที่ 7 ได้เสด็จสวรรคตเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2527 คณะกรรมการจึงได้มีมติเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมชื่อมูลนิธิฯ ใหม่ว่า “มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี” เพื่อเป็นการระลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณ และเทิดพระเกียรติของทั้งสองพระองค์ และได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาต นับถึงปัจจุบันมูลนิธิฯ ได้ดำเนินการมาเป็นเวลากว่า 35 ปีแล้ว โดยมีพลเรือเอก หม่อมเจ้าบุษยามหาเสนา สวัสดิวัตน์ พระอนุชาในสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีฯ เป็นประธานกรรมการมูลนิธิฯ และเลขาธิการ

สภาผู้แทนราษฎรเป็นกรรมการและเลขานุการมูลนิธิฯ และโดยเหตุที่มีธรรมเนียมปฏิบัติว่า เลขานุการสภาผู้แทนราษฎร (เลขานุการรัฐสภา) จะได้รับเชิญเป็นกรรมการและเลขานุการมูลนิธิฯ ด้วย ทำให้เลขานุการสภาผู้แทนราษฎรต้องมอบหมายให้ข้าราชการ (วิทยากร) ของฝ่ายสาธารณชน และเก็บเอกสารสำคัญ กองกลาง สำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิฯ มีหน้าที่ทำงานด้านวิชาการ การประชุม กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 จนเมื่อปี พ.ศ. 2545 เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของสำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎรทำหน้าที่รับผิดชอบงานมูลนิธิฯ ในส่วนของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ทั้งนี้ นับถึงปัจจุบันมูลนิธิฯ มีเงินกองทุนประมาณ 25 ล้านบาทเศษ และได้จัดมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน นิสิตนักศึกษาทั่วประเทศเป็นเงินประมาณ 1 ล้านบาทเศษ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

จากการที่กลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎรมีภารกิจที่รับผิดชอบการดำเนินงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและบริบทในการบริหารจัดการงานเลขานุการมูลนิธิฯ มีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของมูลนิธิฯ รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิฯ ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงได้เสนอแนวความคิดการเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง/พัฒนางาน เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่วนส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ในการที่จะปรับตัวและเพิ่มพูน องค์ความรู้ในการที่จะปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญในงานให้มากขึ้น โดยรวบรวมกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาเป็นคู่มือการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับรูปแบบการทำงานจากเชิงรับให้ก้าวสู่รูปแบบเชิงรุก เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในภาพรวมต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี โดยศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิบัติงานด้านเลขานุการวิชาการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และตราสารของมูลนิธิฯ

2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

3. เพื่อเสนอแนะและจัดทำแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

### 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีการจัดทำเอกสารกระบวนการ ขั้นตอนระยะเวลาแล้วเสร็จ และลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกอบการพิจารณาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. ทำให้ทราบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

3. ทำให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี

#### 2.1 นิยามศัพท์

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีความมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง และรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งเป็นประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร

**มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี** หมายถึง มูลนิธิที่รัฐสภา โดยสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) ได้ดำเนินการจดทะเบียนตามกฎหมาย และระเบียบ โดยมีบุคลากรของสำนักงานฯ เป็นฝ่ายเลขานุการมูลนิธิให้กับกรรมการและเลขานุการมูลนิธิ (เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 โดยมี พลอากาศเอกทะริน หงสกุล ประธานรัฐสภา เป็นประธานกรรมการมูลนิธิฯ ท่านแรก และ ร้อยตรี ปิณิธาน เลิศฤทธิ์ เลขาธิการรัฐสภา เป็นกรรมการและเลขานุการมูลนิธิฯ ท่านแรก มีวัตถุประสงค์ตามตราสารคือ สนับสนุน การอบรมการศึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาที่ขาดสน สนับสนุนสถาบันการแพทย์ เผยแพร่พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ร่วมมือส่งเสริมและประสานกับสถาบันการกุศลอื่น และไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด ปัจจุบันมีเงินกองทุนประมาณ 25 ล้านบาท และมีเงินสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินปีละ 700,000 บาท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554

**ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี** หมายถึง บุคลากรของกลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ดำเนินการเกี่ยวกับงานมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ในงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และตราสารของมูลนิธิฯ

#### 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

##### ความหมายของประสิทธิภาพ

ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย เช่น

John D. Millet ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย์และให้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

Ryan and Smith ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น นอกจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน

Peeterson and Plowan ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (effectiveness) และความสามารถ (Competence and capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่า ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการ ในการผลิต

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ความสามารถที่จะให้ งานเกิดผลสำเร็จ ขณะที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะให้เกิดผลในการงานและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง การเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากรที่ใช้ไป กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่นั้น ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับ อินทรา หิรัญสาย ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยวิธีทางที่ดีที่สุด เพื่อใช้ปัจจัยต่างๆ น้อยที่สุด ประหยัดทั้งเวลา แรงงาน วัสดุ และอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประพันธ์ สุหาร ให้ความหมายว่า การทำงานที่ต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นพิจารณาได้จากผลงานที่ประหยัดเงิน ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ติน ปรัชญาพฤทธิ และไกรยุทธ รัชตยา คินันท์ กำหนดความหมายของประสิทธิภาพว่า แบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าหรือการทำให้มากขึ้น โดยมีการสูญเสียน้อยลง
2. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการการบริหาร หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็ว หรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบระเบียบขั้นตอนของทางราชการ

3. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ หมายถึง การทำงานที่มีผลกำไรหรือการทำงานให้ทันเวลาหรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกันหรือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

บุญ โสธร ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพหมายถึง การกระทำให้เกิดรายได้สูงสุดแต่มีรายจ่ายต่ำสุด ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานด้วย คือ สวัสดิการต้องดี และประชาชนในสังคมต้องได้รับประโยชน์ ไม่เสียประโยชน์ ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องลดต้นทุนเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำแต่จะเอาภาษีจากสังคมมาจ่ายแทนไม่ได้ เช่น การมีปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นพิษที่เกิดจากการผลิตแต่ไม่ได้หมายความว่า เงินเดือนหรือสวัสดิการของพนักงานต้องต่ำเพื่อลดต้นทุน

อนันท์ งามสะอาด ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)
3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดี และมีผลผลิต (Output) ที่ดี ดังนั้นการมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัดรวดเร็ว มีคุณภาพของงานซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพได้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความประหยัดทรัพยากรในทุกๆ ด้าน แต่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ประหยัดทั้งเวลา แรงงาน วัสดุ สิ่งของ และอื่นๆ

นอกจากนี้ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือในทางกลับกัน หมายถึงความสามารถในการเพิ่มผลผลิต หรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างผลผลิต หรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุน หรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

#### หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร
  2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพเดียวกัน
  3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
  4. มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
  5. มีการแบ่งฝ่ายงาน และบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง
  6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
  7. มีการมอบหมายการควบคุมที่เหมาะสม
  8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
  9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กร
  10. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันและปลอดภัย
  11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
  12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร
- สำหรับรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น Richard Beckhard ได้ให้แนวคิดไว้

ดังนี้

1. ทั้งระบบ ทุกระบบ ทุกคนทำงาน โดยมีเป้าหมายตามแผน
2. รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่ดีที่สุด มิใช่ตามลำดับชั้นรับผิดชอบ
4. วัดผู้บังคับบัญชาด้วยผลงานของหน่วยงาน ความเจริญงอกงามของผู้ใต้บังคับบัญชา และ

ทีมงานที่มีความสามารถ

5. การสื่อสารที่ดีเยี่ยม พูดยังรู้เรื่อง เปิดเผย
6. ความร่วมมือระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มดีเยี่ยม
7. ความขัดแย้งทางความคิดสูง แต่ปัญหาระหว่างบุคคลน้อย
8. มีค่านิยมให้การช่วยเหลือกัน
9. คนในองค์กรพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ในการทำให้องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น พะยอม แก้วกำเนิด ได้เสนอกลยุทธ์การทำงานให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ควรศึกษาหรือวิเคราะห์นโยบายเพื่อเป็นหลักหรือแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ
2. ควรมีแผนงานที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบาย
3. ควรเลือกแนวทางปฏิบัติ เทคนิควิธี โดยมุ่งวัตถุประสงค์ของงานใช้ทรัพยากรให้

ประหยัดที่สุด

4. การติดตามควบคุม นิเทศการปฏิบัติงาน
5. ควรให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมและให้เข้ารับการอบรมตามภารกิจของงาน

6. ควรปฏิบัติงานประสานแนวคิด ช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. ควรมีการประเมินผล
8. ควรมีการพัฒนางาน
9. ควรมีการเผยแพร่ผลงาน รายงานและประชาสัมพันธ์

#### องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Becker and D.Neuhauser ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือบรรลุป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรที่มีความซับซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อน สูงขึ้น หรือมีความไม่แน่นอน

2. มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวลำพัง

Becker and Neuhauser ยังเชื่อว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กร ได้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุป้าหมายได้ ฉะนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

### 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มบุคคลที่จะเข้าร่วมในกิจกรรม มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปแล้วทีมงาน (Team work) หมายถึง การรวมกำลังเพื่อทำงานกันทั้งคณะ ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมมีความหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจ ในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนใน

องค์กรต้องรู้สึกว่ายู่ในทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน หลักการบริหารงานเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ทำงานของกลุ่มร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงาน

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ด้วยเพราะทีมงานจะสนับสนุนให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานประกอบด้วย

- งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวที่จะให้บรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด
- องค์กรมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- งานบางอย่างต้องบูรณาการความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากบุคลากรหลายคน
- งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง
- เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
- องค์กรต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมก็คือการทำงานร่วมกันแบบเป็นคณะ โดยสมาชิกทราบวัตถุประสงค์รู้หน้าที่ มีข้อตกลงร่วมกัน ผลงาน/ผลผลิตที่ออกมาอยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจของสมาชิกในทีม ทุกคนพอใจในผลงานของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวมีความเข้าใจมีความผูกพัน และให้ความร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีม โดยการทำงานเป็นทีมจะเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กรและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว แต่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาทีมงานพอสมควรจึงจะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งต้องให้ความสำคัญในการสื่อสาร การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อประสานงานในการทำงานเป็นทีม

### การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วม

ใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

ผู้นำ (leader) บทบาทของผู้นำก็คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุม การปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

ผู้เชี่ยวชาญ (expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จักที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

นักนวัตกรรม (innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติ คิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

ผู้คล้อยตาม (conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือ ประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (output pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมายทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำคุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนอ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

ผู้ควบคุมคุณภาพ (quality controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” ของพวกผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน (supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะ ข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์กรถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชยการแสดง ความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรได้ตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือ เป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยง

ไม่ได้ จึงควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นการทบทวนทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด จะส่งผลให้การควบคุมสั่งการทำได้มีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างทีม (sound inter-team relation) ทีมงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วย

แผนงานต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสารจึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### ความสำคัญในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม โดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของทีมสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมาย ในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ และได้การยอมรับในองค์กร การสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงความสามารถในการแก้ไขปัญหาระหว่างสมาชิกของทีมด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดย

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นทีม
  2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ กฎข้อบังคับของทีม นั่นคือวัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร
  3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของทีมเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม
  4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกในทีม
  5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการของทีม เช่น พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของทีมที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
  6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทีมทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยตรงและระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
  7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
  8. การร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของทีมและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อทีมและต่อองค์กร
  9. การเพิ่มพูนความสามารถของทีมที่จะทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ ในองค์กร
  10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของทีม
- มโนทัศน์การสร้างทีมงาน คือ การเพิ่มการเน้นในการช่วยเหลือทีมงานให้บรรลุผลการทำงาน ให้สำเร็จในการทำงานแบบเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงาน โดยลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายหรือลำดับขั้น
2. วิเคราะห์หรือจัดหาแนวทางในการทำงาน
3. ตรวจสอบแนวทางการทำงานของทีมและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เช่น บรรทัดฐาน การตัดสินใจ และการสื่อความหมาย
4. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

### เป้าหมายของการพัฒนาทีมงาน

เป้าหมายของการพัฒนาทีมงาน สามารถกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ได้ดังต่อไปนี้

1. มีความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย สมาชิกทุกคนของ ทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จใน เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่าง เปิดเผย ซึ่งสัจย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
3. มีการสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
4. มีทั้งความร่วมมือและความขัดแย้ง สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้ เสร็จ ไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่าง ของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม อย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์
5. มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและ การตัดสินใจ จากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และ การทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาก็จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้
6. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐาน ในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
7. มีการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมิน พฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว
8. มีการพัฒนารายบุคคล สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละ บุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น
9. มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม แล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

### แนวทางการพัฒนาทีมงาน (Stage of team development)

การพัฒนาทีม คือ ความพยายามอย่างมีแผน เพื่อเปลี่ยนแปลงทีมงานให้เป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระเบียบปรับตัว (Ritual sniffing)
    - สมาชิกไม่ไว้วางใจตัวใครตัวมัน
    - การสื่อสารไม่ทั่วถึง
    - จุดประสงค์ในการทำงานไม่เด่นชัด
    - การบริหารอยู่ที่ส่วนกลาง
    - การปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากมายยุ่งยาก
    - สมาชิกไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น
    - ปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือและวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอก
  2. ระเบียบประลองกำลัง (Infighting)
    - หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและหาทางพัฒนา
    - ทบทวนการทำงานของทีมและปรับปรุงพัฒนา
    - สนใจบรรยากาศในการทำงาน
    - เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน
    - มีการประชุมมากขึ้น คิดมากขึ้น พูดน้อยลง
    - ระเบียบนี้เกิดความไม่ลงรอยกันในหมู่สมาชิกบ้าง
  3. ระเบียบทดลอง
    - กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน
    - เริ่มสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน
    - มีความเป็นทีมเพิ่มขึ้น
    - ความสนใจความเป็นอยู่ของสมาชิกระหว่างกัน
    - การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่
  4. ระเบียบแสดงผลงาน
    - กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวนอย่างละเอียดและกำหนดขั้นตอนของงาน
- ที่ชัดเจน
- เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง
  - ภาควิชาสนใจในความเป็นทีม
  - ความห่วงใยความเป็นอยู่ของเพื่อนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น
  - การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และผลผลิตของงานที่ได้รับ
5. ระเบียบสมบูรณ์ (Maturity)
    - ความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกดีเยี่ยม
    - เปิดเผยจริงใจซึ่งกันและกัน
    - รูปแบบของทีมงานเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการ

- ให้อำนาจและกำลังใจซึ่งกันและกัน
- มีความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน และระหว่างทีมงาน
- มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง ปรับตัวเข้าหากัน
- ภาวะผู้นำเป็นไปตามสถานการณ์
- ภูมิใจและพึงพอใจในการทำงาน

## 2.4 ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM))

สภาพการทำงานในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แหล่งความรู้มีอยู่มากมาย และกระจัดกระจายอยู่ในหลายรูปแบบ ความรู้เป็นผลผลิตของสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ และกรอบแนวคิดต่าง ๆ รวมถึงทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งใช้เพื่อการตัดสินใจ การทำงานแบบทีมงานในองค์กรต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดอย่างไรจึงจะสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Knowledge Management เกิดจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีข้อมูลจัดเก็บอยู่จำนวนมาก และเกิดความต้องการ ที่จะจัดให้อยู่อย่างเป็นระเบียบ เข้าถึงง่าย ทันต่อการนำไปใช้งานในทีมงาน

### ความหมายของความรู้

ความรู้ คือ กรอบของการประสานประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยมความ รอบรู้ ในบริบท และความรู้ที่ชัดเจน เป็นการประสานประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ โดยคนที่มีความรู้ สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบันองค์ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อเกิดผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบรรลุประสิทธิผลของงาน

### ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่สามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมงานในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการ ควบคู่ไปกับ

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่า องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ก็จะเกิดเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การจัดการและรักษาระดับในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เป็นระเบียบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ

**ความรู้ในองค์กร (Knowledge in Organizations)**

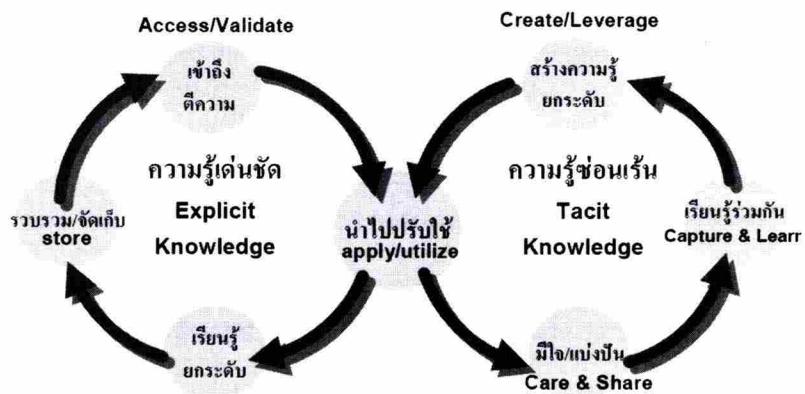
ความรู้ในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการหรือความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความรู้อย่างเป็นทางการหรือความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร เป็นต้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 Object based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น คู่มือการทำงาน เป็นต้น

2.2 Rule based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ



### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

1. ผู้นำ (Leadership) หัวหน้าทีมงานจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ ทำให้เป็นตัวอย่างและขยายต่อให้บุคลากรในทีมงานรับทราบ และปฏิบัติตามต่อไป
2. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ หากผู้นำมีความชัดเจนเด็ดขาดจริงจังในการจัดการความรู้ เป็นตัวอย่างปฏิบัติที่ดี มีการกระจายงาน มีความเข้าใจงานทุกส่วนขององค์กรเป็นอย่างดีแม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติเอง มีเวลาเพียงพอให้กับบุคลากรในทีมงานและองค์กร จะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับบุคลากรในทีมงาน
3. การเข้าถึงแหล่งความรู้ (Access) ต้องเข้าถึงได้ตรงตามความต้องการ ทันเวลา และทันสมัย
4. เทคโนโลยี (Technology) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการ
5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เรื่องนี้คือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในทีมงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารและไล่ระดับลงมาจนถึงบุคลากร เพราะเรื่องของการจัดการความรู้ไม่สามารถทำได้จากคนเพียงคนเดียว แต่จะต้องทำให้ได้ทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเก็บความรู้ไว้กับทีมงานในองค์กร เพราะมีการบันทึกแบบมีแบบแผนและขั้นตอนไว้แล้ว เมื่อคนสำคัญที่เป็นผู้รู้ในงานภายในองค์กรเกษียณ องค์กรก็จะไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนที่เข้ามาใหม่ต่อไป
6. บรรยากาศอิสระ แต่จริงจัง ไม่เชิงบังคับ แต่มีกรอบปฏิบัติและต้องทำอย่างสม่ำเสมอ

### แนวทางการพัฒนา Knowledge Management

1. กำหนดให้มีหัวหน้าทีมงาน (Chief Knowledge Officer) หรือการสร้างทีมงานในแต่ละสาขาร่วมกันพัฒนากระบวนการทำงาน
2. ระบุข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจให้ชัดเจน
3. พัฒนากระบวนการทำงาน โดยการสร้างความรู้ การรวบรวมและการจัดเก็บเพื่อเชื่อมโยงไปยังผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการดังกล่าวโดยให้คนในทีมงานมีส่วนร่วม
4. การสร้างและการถ่ายทอดความรู้ของบุคคลในทีมงานจะช่วยแก้ปัญหาให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพขึ้น
5. พัฒนาศูนย์ข้อมูลโดยอาศัยทักษะการถ่ายทอดหรือการเคลื่อนย้ายความรู้
6. ทำระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเพื่อการประสานงานความร่วมมือ และการส่งเสริมการใช้ความรู้ร่วมกัน

## บทที่ 3 วิธีการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ มุลินธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี” จะทำการศึกษาเฉพาะกรณีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเลขานุการการประชุมวิชาการ กฎหมาย และการประชาสัมพันธ์ของมุลินธิฯ ซึ่งเป็นประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร เท่านั้น โดยเป็นการศึกษาที่ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มงานกิจการทั่วไปที่รับผิดชอบงานมุลินธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

### 3.2 เครื่องมือในการศึกษา

1. บันทึกการประชุมคณะกรรมการมุลินธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี/อนุกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก สถิติการให้ทุนการศึกษาของมุลินธิฯ ข้อเสนอแนะของกรรมการ/อนุกรรมการ ที่ผู้จัดทำรวบรวมจากเอกสารและบันทึกการประชุมของมุลินธิ
2. กฎหมาย ระเบียบ และตราสารของมุลินธิฯ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเลขานุการมุลินธิฯ
3. รายงานกิจการประจำปีของมุลินธิฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 - ปัจจุบัน

### 3.3 ระยะเวลาในการศึกษา

เดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2559

### 3.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

เป็นการวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพจากเอกสารของมุลินธิฯ ที่ระบุไว้ในเครื่องมือในการศึกษา โดยนำมาประยุกต์กับทฤษฎีและแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเลขานุการมุลินธิฯ การสร้างและพัฒนาทีมงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาทีมงาน

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 บทวิเคราะห์/ข้อเสนอแนะ

เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการผู้จัดทำจะได้นำแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งได้แก่การประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในองค์กร (ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี) ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

**จุดแข็งขององค์กร** งานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ถูกกำหนดเป็นภารกิจหลักของกลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง ตามกำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2545 จึงถือได้ว่ามีสถานะที่ชัดเจนกว่าเมื่อก่อนการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลัง ซึ่งเป็นงานที่ฝ่ายสารบรรณและเก็บเอกสารสำคัญ กองกลาง รับผิดชอบในฐานะกิจการ ซึ่งไม่ได้ระบุว่าเป็นภารกิจของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย กอปรกับคณะกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ได้เลือกผู้ดำรงตำแหน่ง เลขาธิการรัฐสภา/เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นกรรมการและเลขานุการมูลนิธิฯ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 และตราสารมูลนิธิฯ ข้อ 21 กำหนดให้เลขานุการมูลนิธิมีหน้าที่ควบคุมกิจการ และดำเนินการประจำของมูลนิธิ ติดต่อประสานงานทั่วไป รักษาระเบียบข้อบังคับของมูลนิธิ นัดประชุมกรรมการ ตามคำสั่งของประธานกรรมการมูลนิธิ และทำรายงานการประชุม ตลอดจน รายงานกิจการของมูลนิธิฯ การปฏิบัติหน้าที่ของงานเลขานุการมูลนิธิฯ จึงเป็นการดำเนินการในการ เป็นกลไกสนับสนุนงานด้านวิชาการ ด้านกฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ ด้านเลขานุการ ด้านการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ด้านการรับรองและพิธีการ และด้านประชาสัมพันธ์และข้อมูล สารสนเทศของมูลนิธิฯ ให้แก่ เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในฐานะเลขานุการมูลนิธิฯ นอกจากนี้ งานเลขานุการมูลนิธิฯ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 มีบุคลากรของกลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการมูลนิธิฯ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้จัดทำ (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกิจการทั่วไป) ในฐานะหัวหน้าทีมงาน และบุคลากรอื่นอีก 6 คน ประกอบด้วย วิทยากร 2 คน เจ้าพนักงานธุรการ 2 คน และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 2 คน โดยบุคลากรทั้ง 7 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำแนกเป็นด้านรัฐศาสตร์ 1 คน ด้านการจัดการทั่วไป 1 คน

ด้านบริหารธุรกิจ (การบัญชี) 2 คน ด้านบริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์/ระบบสารสนเทศ) 2 คน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยบวกในด้านการศึกษาที่จะพัฒนาทักษะการทำงานต่อไปในอนาคต รวมทั้งสามารถนำบุคลากรมาจัดเป็นทีมงาน เพื่อรับผิดชอบภารกิจของมูลนิธิฯ ในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งเมื่อพิจารณาในแง่สัมพันธภาพระหว่างคณะกรรมการมูลนิธิฯ คณะอนุกรรมการมูลนิธิฯ ซึ่งประกอบด้วยพระอนุวงศ์ชั้นหม่อมเจ้า อองคมนตรี ราชสกุล นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และข้าราชการ กับฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ จะเห็นได้ว่ามีสัมพันธภาพที่ดี และต่อเนื่องมาโดยตลอด นับเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

**จุดอ่อนขององค์กร** ยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการสร้างและพัฒนาทีมงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ทำให้ไม่มีการเพิ่มทักษะแบบต่อยอดให้กับบุคลากรของทีมงาน การประชาสัมพันธ์องค์กรยังอยู่ในวงแคบ และเป็นแบบเฉพาะเหตุการณ์ อาทิ ในพิธีมอบทุนการศึกษาของมูลนิธิฯ ทำให้หน่วยงานภายในสำนักงานฯ ที่ไม่ได้อยู่ในวงงานของมูลนิธิฯ ยังไม่รับรู้รับทราบถึงความมีอยู่ และภารกิจ/ผลงานของ ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ เท่าที่ควร และฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ยังมีอุปสรรคในเรื่องของสถานที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากพื้นที่บริเวณชั้น 16 อาคารทิปโก้ มีอยู่จำกัด ในขณะที่เอกสารดำเนินการของมูลนิธิฯ มีเป็นจำนวนมากและได้รับมอบเอกสารด้านการเงิน/การบัญชี จากฝ่ายเหรียญกมุณีฯ มาเก็บเพิ่มเติม ทำให้เอกสารสำคัญต้องเก็บไว้ในหลายสถานที่ เช่น ห้องเก็บเอกสารสำคัญ (เดิม) ชั้นล่าง อาคารรัฐสภา 1 ชั้นใต้ดินอาคารรัฐสภา 2 ทำให้มีข้อขัดข้องในการประมวลสารสนเทศ และการจัดทำสถิติประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ

**อุปสรรคขององค์กร**

ในด้านการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ มีอุปสรรคในการติดต่อกับผู้มีอำนาจลงนามที่อยู่ภายนอกสำนักงานฯ อาทิ ประธานและรองประธานกรรมการมูลนิธิฯ กรรมการและเหรียญกมุณีฯ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการนำเสนอเรื่องเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการติดต่อกับธนาคารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวงงานมูลนิธิฯ ที่ต้องอาศัยผู้เดินหนังสือ ระยะเวลาในการเดินทางอุปสรรคด้านการจราจร รวมถึงเวลาที่บุคคลในวงงานแต่ละคนจะสะดวกให้เข้าพบเพื่อเสนอเรื่องด้วย

**โอกาสขององค์กร** อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในแง่ของโอกาส ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ มีศักยภาพเพียงพอที่จะเสริมสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร รวมทั้งสถานะพื้นฐานของสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรมีอัตราส่วนของเครื่องคอมพิวเตอร์สำนักงานในอัตรา 7 : 7 (บุคลากร 7 คน : เครื่องคอมพิวเตอร์ 7 เครื่อง) ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับที่สูงตลอดจนความเร็วของระบบเครือข่าย Internet/Intranet ทำให้สะดวกในการค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบและช่องทางในการติดต่อกับสถาบันการศึกษาและเครือข่ายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับปัจจุบันเลขานุการมูลนิธิฯ ได้สร้างเครือข่ายในวงงานมูลนิธิฯ



ประกอบด้วย พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มูลนิธิประชาธิปไตย - ไร่ไพพรรณี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเครือข่ายชุมชน อาทิ ชุมชนเขาปิ่นะ จังหวัดตรัง (ชุมชนอนุรักษ์ถ้ำเขาปิ่นะ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เคยเสด็จประพาสถ้ำเขาปิ่นะ เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2471 เมื่อคราวเสด็จเลียบมณฑลภูเก็ต โดยได้จารึกพระปรมาภิไธยย่อ (ปปร) ไว้ ณ ถ้ำเขาปิ่นะ ด้วย) อันเป็นการสร้างโอกาสในการค้นคว้า/แลกเปลี่ยนข้อมูล และเผยแพร่พระเกียรติของล้นเกล้าฯ ทั้งสองพระองค์ ที่เป็นวัตถุประสงค์ของมูลนิธิฯ ตามตราสาร

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของงานเลขานุการมูลนิธิฯ ผู้จัดทำจึงมีข้อเสนอว่า ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ควรอาศัยปัจจัยด้านจุดแข็งและโอกาสที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างและพัฒนาทีมงาน เพื่อสอดคล้องกับข้อได้เปรียบว่าจะใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อให้ได้เปรียบและเอาชนะเหนือจุดอ่อนและอุปสรรคจากโอกาสที่มี โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงานของงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ปีงบประมาณ 2559 – 2560

**ข้อเสนอแนะ :** การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

- วิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการพัฒนาทีมงาน (ผลวิเคราะห์ SWOT ปรากฏตาม 1.1)

- กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การสร้างทีมงาน/การจัดบุคลากร การกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาทีมงาน การติดตามและประเมินผล ดังนี้

- การสร้างทีมงาน ผู้ขอรับการประเมินในฐานะผู้บริหารทีมงานทำหน้าที่คัดเลือกสมาชิกให้แก่ทีมงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน ส่งเสริมให้มีบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลและประสานงานกันได้ โดยจัดประชุมทีมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ/ซักซ้อมร่วมกันเป็นประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน

- กำหนดแนวทางการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดให้สมาชิกทุกคนของทีมงานร่วมมือกันมีวิธีการในการทำงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนงานและโครงสร้างของทีมงานไว้อย่างชัดเจน

- การพัฒนาทีมงาน โดยการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงาน โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับทีมงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงาน และจัดทำฐานข้อมูล/สาระสำคัญของการปฏิบัติงานของแต่ละทีมงาน เพื่อเป็นคลังสมองที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

- การติดตามและประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละทีมงาน และกำหนดเกณฑ์วัดความพึงพอใจการทำงานของแต่ละทีมงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ หากผลการประเมินยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจจะนำข้อมูลย้อนกลับมา ทบทวน/ปรับแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

#### 4.2 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

##### 1. งานการประชุม (รวมระยะเวลา 5 วันทำการ)

การประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ สามัญ ประจำปี ประชุมปีละ 1 ครั้ง (ช่วงเดือน พฤษภาคม)

##### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ทำบันทึกเสนอประธานกรรมการมูลนิธิฯ พิจารณาระเบียบวาระและกำหนด วันประชุม (2 วันทำการ)
2. ทำหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ / จัดทำขั้นตอนการประชุม (2 วันทำการ)
3. ทำหนังสือขอใช้ห้องประชุม / หนังสือขอขวเลขจรรยาบรรณการประชุม (1 วันทำการ)
4. จัดทำระเบียบวาระการประชุม (2 วันทำการ)
5. แจกมติคณะกรรมการมูลนิธิฯ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3 วันทำการ)
  - แจงอธิการบดี / คณบดีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เสนอขอทุน
  - แจงกรรมการและற்றுญญิกมูลนิธิฯ ออกเช็ค

##### 2. การให้ทุนการศึกษา

##### ทุนการศึกษาของระดับปริญญาตรี (รวมระยะเวลา 10 วันทำการ)

(1) การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรีแก่นิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ รวม 10 สถาบันที่กำลังศึกษา ชั้นปีที่ 3 ขึ้นไป ต่อเนื่องจนจบการศึกษา ปีละ 38 ทุน ทุนละ 8,000 บาท ได้แก่

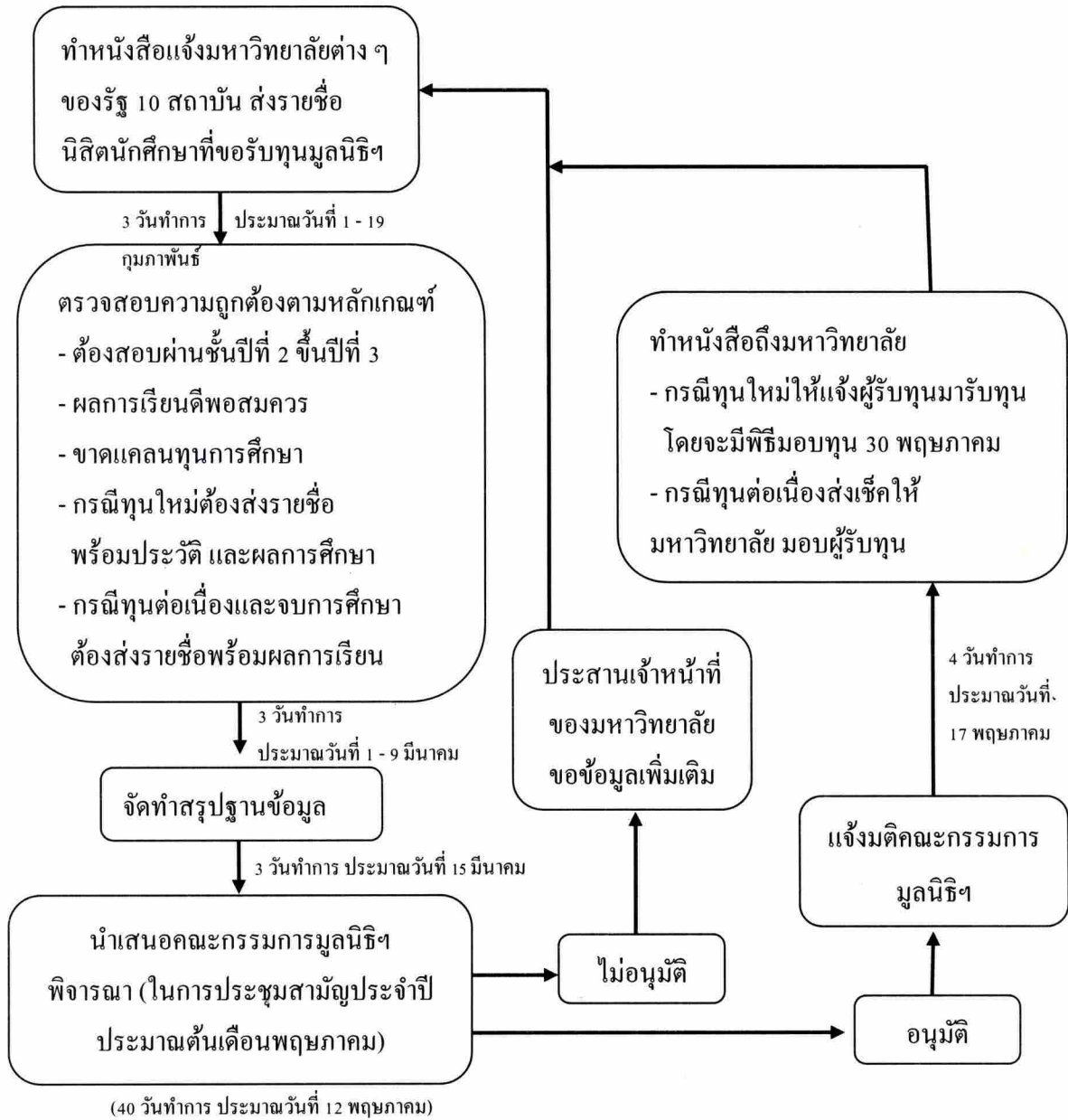
- |                           |             |
|---------------------------|-------------|
| 1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | จำนวน 5 ทุน |
| 2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น     | จำนวน 2 ทุน |
| 3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  | จำนวน 9 ทุน |
| 4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่   | จำนวน 3 ทุน |
| 5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  | จำนวน 5 ทุน |

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 6. มหาวิทยาลัยมหิดล           | จำนวน 5 ทูน<br>(เป็นทุนภาควิชาการพยาบาล<br>คณะแพทยศาสตร์ จำนวน 2 ทูน ๆ ละ<br>6,000.- บาท) |
| 7. มหาวิทยาลัยรามคำแหง        | จำนวน 1 ทูน   |
| 8. มหาวิทยาลัยศิลปากร         | จำนวน 2 ทูน   |
| 9. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | จำนวน 3 ทูน   |
| 10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  | จำนวน 3 ทูน   |
- โดยมหาวิทยาลัยเสนอชื่อพร้อมประวัติการศึกษาให้มูลนิธิพิจารณาอนุมัติ (พิจารณาเดือนเมษายน)

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ทำหนังสือถึงมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่ง ให้เสนอรายชื่อ/ประวัติของผู้ที่จะขอรับทุน (ช่วงเดือนมกราคมของทุกปี)
2. เมื่อมหาวิทยาลัยส่งรายชื่อ/ประวัติมายังมูลนิธิฯ ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติ หลักฐานความถูกต้อง หากไม่ถูกต้องติดต่อประสานมหาวิทยาลัย เพื่อขอให้ดำเนินการให้ถูกต้อง
3. จัดทำสรุปแยกประเภทผู้สำเร็จการศึกษา/ทุนใหม่/ทุนต่อเนื่อง
4. นำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ ประมาณเดือนพฤษภาคมของทุกปี

แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการขอทุนการศึกษาของระดับปริญญาตรี  
(รวมระยะเวลา 10 วันทำการ)



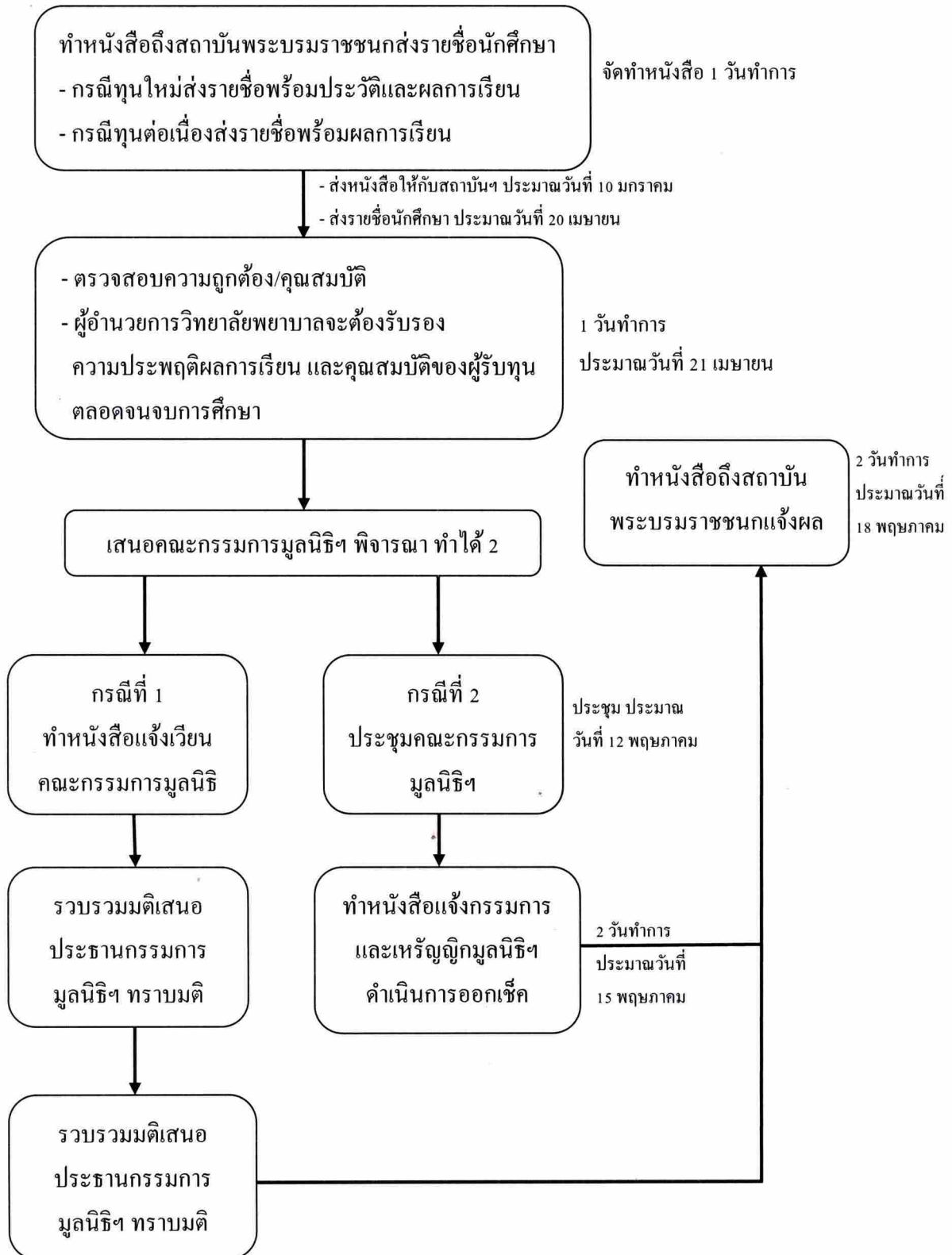
**ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล (รวมระยะเวลา 6 วันทำการ)**

(2) การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศต่อเนื่องจนจบการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีสาขาพยาบาลศาสตรบัณฑิต (4 ปี) จำนวน 58 ทุน ๆ ละ 4,000 บาท โดยสถาบันพระบรมราชชนก เป็นผู้รวบรวมและเสนอชื่อผู้รับทุนพร้อมประวัติการศึกษาให้ผู้มูลนิธิพิจารณาอนุมัติ (พิจารณาเดือนกันยายน)

**ขั้นตอนการดำเนินการ**

1. ทำหนังสือแจ้งสถาบันพระบรมราชชนกส่งรายชื่อผู้รับทุนมายังคณะกรรมการมูลนิธิฯ
2. ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการมูลนิธิฯ กำหนด
3. คณะกรรมการมูลนิธิฯ พิจารณาในการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ สามัญประจำปี
4. ทำหนังสือแจ้งสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการมูลนิธิฯ และส่งทุนการศึกษาไปให้เพื่อดำเนินการมอบให้ผู้รับทุนต่อไป (ประมาณเดือนพฤศจิกายน)

แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการขอทุนการศึกษาแก่นักศึกษาพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
(รวมระยะเวลา 6 วันทำการ)



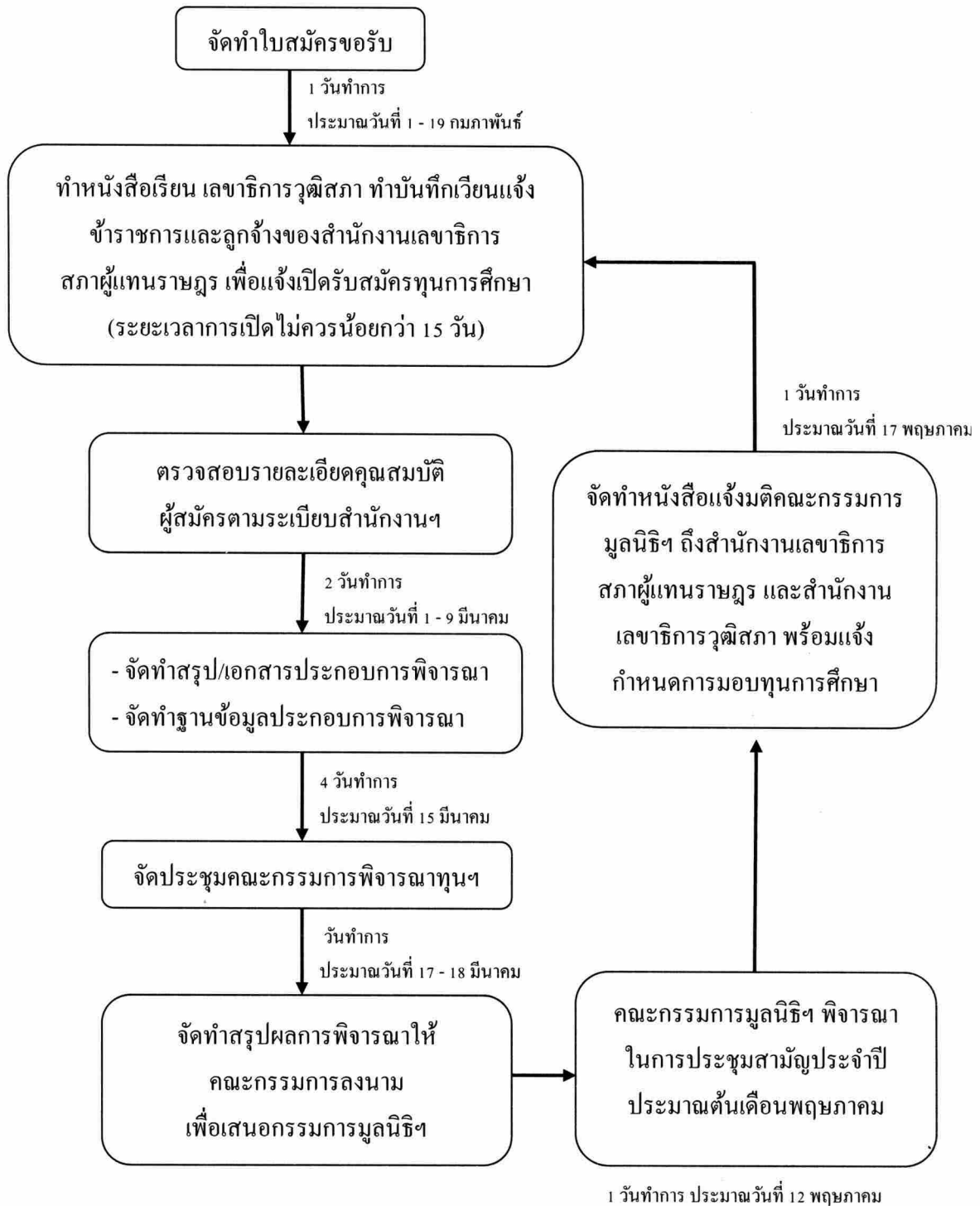
### ทุนการศึกษาแก่บุตรข้าราชการและลูกจ้าง (รวมระยะเวลา 10 วันทำการ)

(3) การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา ทุนละ 2,000 บาท พิจารณาเป็นรายปี

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. จัดทำใบสมัคร
2. ทำหนังสือเรียนเลขาธิการวุฒิสภาแจ้งเปิดรับสมัครให้ทุนการศึกษา
3. ทำบันทึกเวียนแจ้งข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแจ้งการเปิดรับสมัครให้ทุนการศึกษา
4. ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักงานฯ
5. จัดทำสรุป/เอกสารประกอบการพิจารณา
6. ทำหนังสือเสนอประธานคณะกรรมการพิจารณาทุนฯ (เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) กำหนดวันประชุม
7. จัดทำระเบียบวาระ/หนังสือเชิญประชุม/ขั้นตอนการประชุม
8. ทำบันทึกเรียน ผู้อำนวยการสำนักรักษาความปลอดภัย ขอเครื่องคั้นน้ำชา-กาแฟ/ ผู้อำนวยการสำนักกรรมการ เพื่อขอใช้ห้องประชุม
9. จัดทำบันทึกการประชุม
10. จัดทำสรุปผลการพิจารณาให้คณะกรรมการลงนาม เพื่อเสนอคณะกรรมการมูลนิธิฯ พิจารณาต่อไป
  - จัดพิธีมอบทุนการศึกษาในวันที่ 30 พฤษภาคม ของทุกปี (ณ ห้องโถง ชั้นล่าง อาคารรัฐสภา 1)

แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการทุนการศึกษาแก่บุตรข้าราชการและลูกจ้าง  
(รวมระยะเวลา 10 วันทำการ)



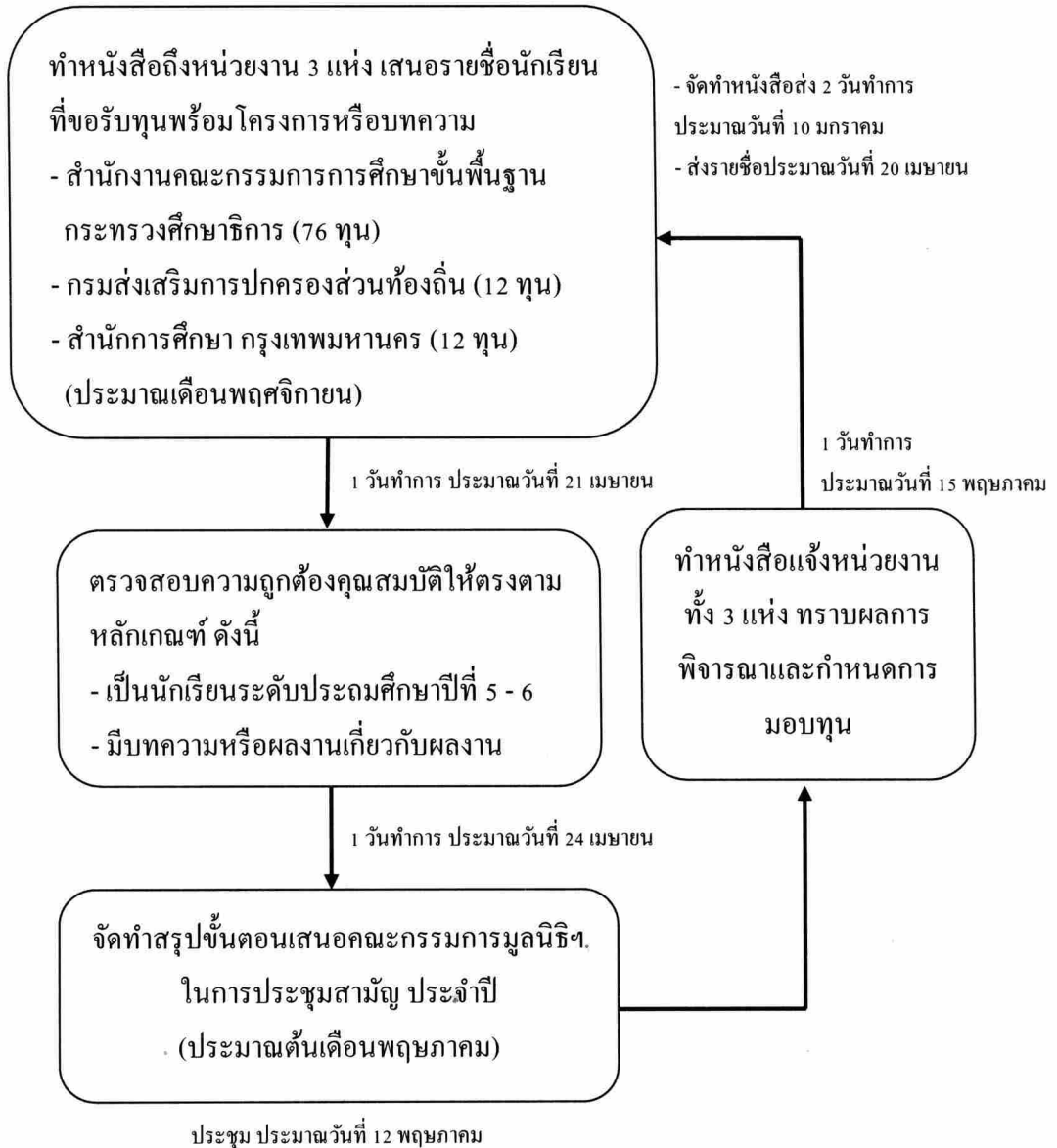
ทุนการศึกษาแก่นักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลายที่สนใจเรียนทางสายวิทยาศาสตร์ (รวมระยะเวลา 5 วันทำการ)

(4) การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลายที่สนใจเรียนทางสายวิทยาศาสตร์ทั่วประเทศ (ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร) จำนวน 100 ทุน ๆ ละ 2,000 บาท (เดือนเมษายน)

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ทำหนังสือแจ้งหน่วยงานดังกล่าวทั้ง 3 หน่วยงาน เพื่อให้คัดเลือกผู้ขอรับทุน โดยใช้วิธีประกวดบทความหรือโครงการทางด้านวิทยาศาสตร์ ระดับ ป.5 – ป.6
  - สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (76 ทุน)
  - กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (12 ทุน)
  - สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (12 ทุน)
2. เมื่อทั้ง 3 หน่วยงาน ส่งรายชื่อพร้อมบทความ/โครงการมายังมูลนิธิฯ ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
3. จัดทำสรุป/ข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการมูลนิธิฯ
4. นำเสนอคณะกรรมการมูลนิธิฯ พิจารณา (เดือนพฤษภาคม)

แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการทุนการศึกษาแก่นักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย  
ที่สนใจเรียนทางสายวิทยาศาสตร์ (รวมระยะเวลา 5 วันทำการ)



## ทุนการศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก

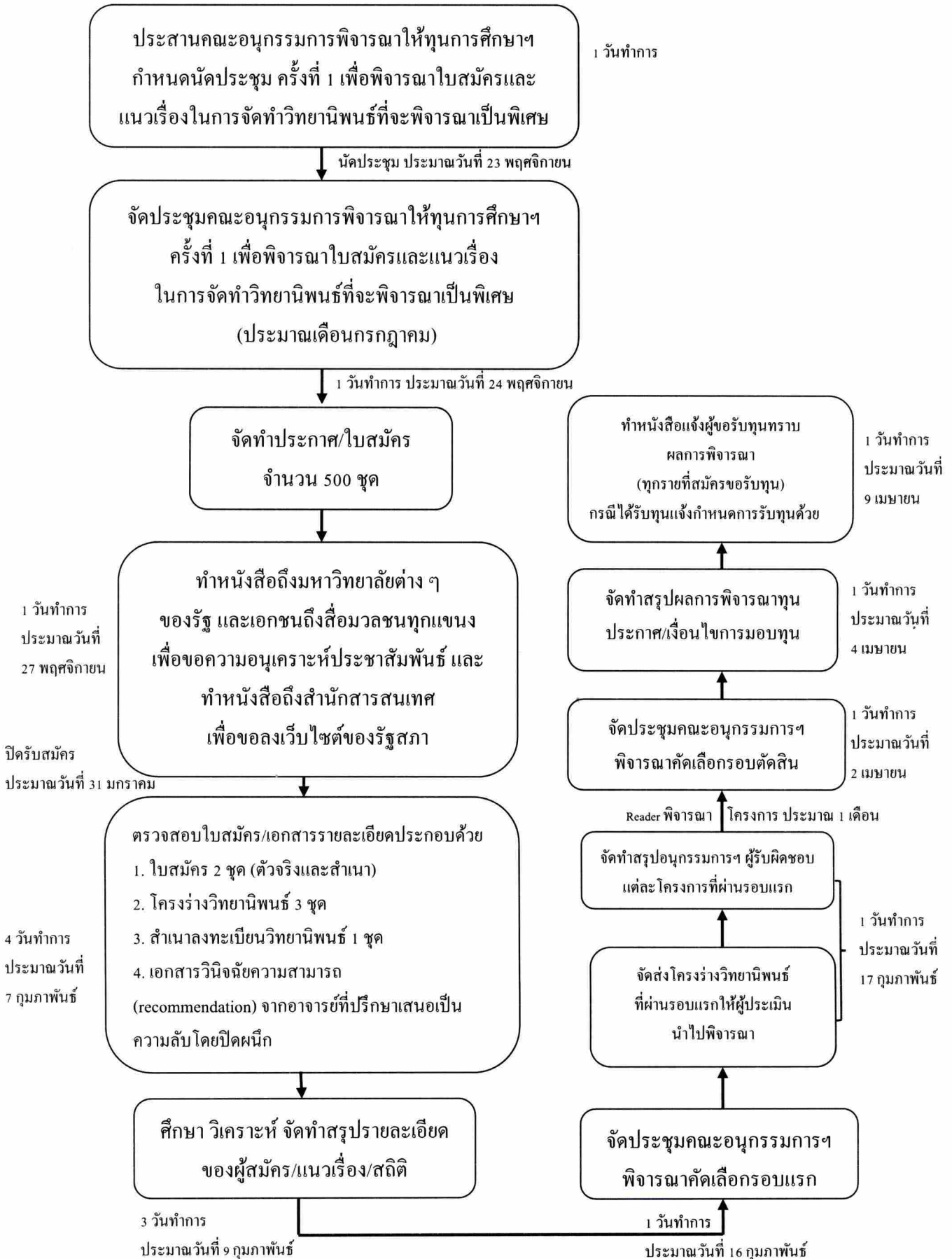
(5) การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ทุนปีละ 200,000 บาท ประมาณ 23 ทุน ตั้งแต่ 7,000 - 20,000 บาท (รวมระยะเวลา 15 วันทำการ)

### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ประธานคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษานิสิตนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเพื่อกำหนดนัดประชุม ครั้งที่ 1 (พิจารณาแนวเรื่องที่คณะกรรมการจะพิจารณาเป็นพิเศษและใบสมัคร)
2. ทำหนังสือเชิญ/ทำระเบียบวาระ/ทำขั้นตอนการประชุม/ทำหนังสือขอใช้ห้องประชุม
3. จัดทำบันทึกการประชุม
4. จัดทำใบสมัครและประกาศโครงการรายละเอียดการสมัครขอรับทุน จำนวน 500 ชุด
5. ทำหนังสือถึงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ และสื่อมวลชนทุกแขนง เพื่อขอความอนุเคราะห์เผยแพร่ (250 แห่ง) ทำหนังสือถึงสำนักประชาสัมพันธ์ สำนักสารสนเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์และลงเว็บไซต์เผยแพร่
6. รับสมัคร พิจารณาและตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้อง คือ
  - ใบสมัคร จำนวน 2 ชุด (ตัวจริงและสำเนา)
  - โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 3 ชุด
  - สำเนาลงทะเบียนวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
  - เอกสารวินิจฉัยความสามารถ (recommendation) จากอาจารย์ที่ปรึกษา (เสนอเป็นความลับโดยปิดผนึก)
7. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำสรุปรายละเอียดของผู้สมัคร/แนวเรื่อง/สถิติ
8. ประธานคณะกรรมการฯ กำหนดวันประชุม ครั้งที่ 2 พิจารณาคัดเลือกรอบแรก
9. ทำหนังสือเชิญประชุม/จัดทำขั้นตอน/ทำหนังสือขอใช้ห้องประชุม
10. จัดส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์ที่ผ่านการพิจารณาในรอบแรกให้คณะกรรมการฯ แต่ละท่านนำไปพิจารณาให้เกรด
11. ประธานคณะกรรมการพิจารณาทุนฯ กำหนดนัดประชุมรอบตัดสิน
12. ทำหนังสือเชิญประชุม/จัดทำขั้นตอน/ทำหนังสือขอใช้ห้องประชุม
13. จัดทำประกาศคณะกรรมการมูลนิธิฯ / รายชื่อผู้ผ่านการพิจารณา
14. ทำหนังสือเงื่อนไขการมอบทุน เพื่อประธานกรรมการมูลนิธิฯ และผู้รับทุน ลงนาม (ส่งให้กรรมการและเหรียญก๊อบไว้ 1 ชุด ให้ผู้รับทุน 1 ชุด และเจ้าหน้าที่ก๊อบไว้ 1 ชุด)

15. ทำหนังสือแจ้งผู้สมัครทุกคนเพื่อทราบผลการพิจารณา
16. ทำหนังสือถึงประธานคณะกรรมการมูลนิธิฯ เพื่อดำเนินการ ดังนี้
  - ลงนามในประกาศผลการตัดสิน
  - ลงนามในเงื่อนไขการรับทุน
  - อนุมัติให้เหรียญมูลนิธิฯ จ่ายเงินทุน
  - กำหนดวันมอบทุน ประมาณเดือนธันวาคม
17. แจ้งผู้รับทุนมารับทุนตามวัน เวลาที่กำหนด

**แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการขอทุนการศึกษาบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัย**  
(รวมระยะเวลา 15 วันทำการ)



### 3. งานวันพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและงานพิธีมอบทุนการศึกษา

(รวมระยะเวลา 5 วันทำการ)

พิธีมอบทุนการศึกษานิสิตนักศึกษาปริญญาตรีและนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลายที่สนใจเรียนวิทยาศาสตร์ และนักเรียนบุตรข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในวันพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว วันที่ 30 พฤษภาคม ของทุกปี

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. บันทึกลงเสนอประธานกรรมการมูลนิธิฯ กำหนดผู้เป็นประธานในพิธีฯ

(2 วันทำการ)

2. แจกผู้รับทุนมารับทุนตามกำหนดการ/ทำหนังสือเชิญคณะกรรมการมูลนิธิฯ

อนุกรรมการมูลนิธิฯ ข้าราชการบริวาร ร่วมพิธี (1 วันทำการ)

3. ติดต่อสั่งทำพวงมาลาในนามมูลนิธิฯ จำนวน 1 พวง (1 วันทำการ)

4. จัดทำใบสำคัญรับเงิน (ให้กรรมการและเหรียญ 1 ชุด ให้ผู้รับทุน 1 ชุด)

(1 วันทำการ)

5. ประสานสำนักประชาสัมพันธ์ดำเนินการในด้านพิธีสงฆ์ แจกสื่อมวลชน

จัดทำข่าว จัดช่างภาพจัดอาหารเลี้ยงพระและคณะกรรมการมูลนิธิฯ ติดตั้งเครื่องขยายเสียง (1 วันทำการ)

6. ทำบันทึกถึงผู้อำนวยการสำนักรักษาความปลอดภัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ จัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่คณะกรรมการมูลนิธิฯ ผู้รับทุน และจัดสถานที่ (1 วันทำการ)

7. จัดทำผังสถานที่จัดพิธี (1 วันทำการ)

#### 4. งานวันพระราชทานรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 10 ธันวาคม

(รวมระยะเวลา 5 วันทำการ)

1. บันทึกกราบเรียนประธานกรรมการมูลนิธิฯ กำหนดผู้เป็นประธานวางพาน

ประดับพุ่มดอกไม้ในนามมูลนิธิฯ และกำหนดเวลา (1 วันทำการ)

2. ทำหนังสือเชิญคณะกรรมการมูลนิธิฯ (1 วันทำการ)

3. ติดต่อสั่งทำพานประดับพุ่มดอกไม้ จำนวน 1 พาน (1 วันทำการ)

4. ทำบันทึกเรียนผู้อำนวยการสำนักรักษาความปลอดภัยขอความอนุเคราะห์จัด

เจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัยถือพานจำนวน 1 คน จัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอำนวยความสะดวกให้แก่คณะกรรมการมูลนิธิฯ เรียน ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ถ่ายภาพ (1 วันทำการ)

5. จัดเจ้าหน้าที่ดูแลอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการมูลนิธิฯ (1 วันทำการ)

#### 4.3 แผนงาน/แนวทางการดำเนินการ

**แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พ.ศ. 2559 - 2560**

##### **วิสัยทัศน์ (VISION) ของงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ**

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เป็นผู้นำในด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ การประชาสัมพันธ์การรับรองและพิธีการ โดยใช้การบริหารจัดการแบบทีมงานที่ทันสมัย เสริมสร้างองค์ความรู้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนภารกิจของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ”

##### **พันธกิจ (MISSION) ของงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ**

เพื่อให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. เป็นกลไกสนับสนุนงานด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการให้กับคณะกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ
2. เป็นกลไกสนับสนุนงานด้านวิชาการ ฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัย และเลขานุการให้กับคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษาแก่นิสิต นักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอกของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ
3. เป็นกลไกสนับสนุนงานด้านการรับรองและพิธีการในงานพิธีของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ให้กับคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ
4. เป็นกลไกสนับสนุนงานด้านประชาสัมพันธ์และข้อมูลสารสนเทศให้กับคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ

##### **เป้าหมาย (GOAL) ของงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ**

“เพื่อให้การสนับสนุนคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

**ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงาน (STRATEGIES) ของงานเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ**

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านการสนับสนุนงานด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการให้กับคณะกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ประกอบด้วย

- พัฒนาบุคลากรของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในฐานะกลไกรองรับภารกิจของคณะกรรมการมูลนิธิฯ

- จัดทำฐานข้อมูลงานวิชาการที่สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการมูลนิธิฯ โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย กฎหมาย/ระเบียบตราสารของมูลนิธิฯ แนวทางการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงกรรมการมูลนิธิฯ สารสนเทศและสถิติ การให้ทุนการศึกษาของมูลนิธิฯ ในระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยของรัฐทั่วประเทศ นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาลทั่วประเทศ ทุนการศึกษานักเรียนที่สนใจเรียนทางสายวิทยาศาสตร์ทั่วประเทศ ทุนการศึกษาแก่นุเคราะห์ราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อไว้ค้นคว้า/ศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาของประธานกรรมการ/คณะกรรมการ/เลขานุการมูลนิธิฯ ในภาพรวม

- สนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ การจัดเก็บและพัฒนาข้อมูลในส่วนที่สนับสนุนและรองรับบทบาทและภารกิจของคณะกรรมการมูลนิธิฯ

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสนับสนุนงานด้านวิชาการ ฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัย และเลขานุการให้กับคณะกรรมการมูลนิธิฯ ในการพิจารณาทุนการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

- จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลโครงสร้างวิทยานิพนธ์ (proposal) ของผู้สมัคร จำแนกตามแนวเรื่อง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัยและงบประมาณที่มูลนิธิฯ เคยให้การสนับสนุนตั้งแต่ปีพ.ศ. 2529 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการมูลนิธิฯ และสะดวกต่อการสืบค้น

- สนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ การจัดเก็บและพัฒนาข้อมูลบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ (abstract) ที่ได้รับทุนการศึกษาของมูลนิธิฯ

3. ยุทธศาสตร์ด้านการสนับสนุนงานด้านการรับรองและพิธีกรในงานพิธีของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ให้กับคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการของมูลนิธิฯ

- จัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณในการอำนวยความสะดวกรับรอง และพิธีกรของมูลนิธิฯ

- จัดการประชุมระดมสมอง/กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของแผนปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบริหาร/พิธีการอย่างมีนัยสำคัญ

- ประเมินและติดตามผลความพึงพอใจของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหารของสำนักงานฯ และผู้เกี่ยวข้องในวงงานมูลนิธิฯ เพื่อรวบรวมปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการทำงานในคราวต่อไป

4. ยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์และข้อมูลสารสนเทศของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ

- สร้างและพัฒนาข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนภารกิจของมูลนิธิฯ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผยแพร่ทางระบบ Internet/Intranet ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

- ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบ และเนื้อหาของรายงานกิจการประจำปีมูลนิธิ พระบรมราชานุสรณ์ฯ เพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่แก่หน่วยงาน/องค์กร เครือข่าย ผู้บริจาค/ผู้สนใจ สนับสนุนกิจการของมูลนิธิฯ และพัฒนาเป็นรายงาน Online ในระบบ internet เพื่อเผยแพร่เอกสารในวงกว้าง

- วางระบบและพัฒนาการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การให้ทุนการศึกษาฯ และผลงานของมูลนิธิเพื่อส่งสารให้ถึงผู้สนใจผ่านระบบเครือข่าย internet

ปัจจุบัน (1 กุมภาพันธ์ 2559) ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ มีอัตรากำลังของบุคลากร รวม 7 ตำแหน่ง ประกอบด้วย (ตำแหน่ง/ระดับ : ชื่อ-สกุล (เลขที่ตำแหน่ง)/วุฒิการศึกษา/วันเริ่มรับราชการ (อายุราชการ))

1. หัวหน้าทีมงานเลขานุการมูลนิธิฯ (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกิจการทั่วไป) : นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ (198)/ปริญญาตรีรัฐศาสตร์/ 16 เมษายน 2534 (25 ปี)

2. วิทยากรปฏิบัติการ : นางสาวเสาวลักษณ์ บุญทองเล็ก (1565)/ปริญญาโท/รัฐศาสตร์/8 ธันวาคม 2557 (1 ปี)

3. วิทยากรปฏิบัติการ : นางสาวกาญจนา ลัทธพัฒนา (198)/ปริญญาตรี/บริหารธุรกิจ การบัญชี/1 กรกฎาคม 2554 (4 ปี)

4. เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน : นางสาวพัชรีญา วงษ์จันทร์ (204)/ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (ระบบสารสนเทศ)/ 20 ธันวาคม 2550 (8 ปี)

5. เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน : นางสาวภัทร์ชฎมณทร์ สังข์แก้ว (203)/ปริญญาโท/รัฐประศาสนศาสตร์/20 กุมภาพันธ์ 2552 (7 ปี)

6. เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูลชำนาญงาน : นางสาวเสาวณีย์ แก้วนพรัตน์ (206)/ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (การบัญชี)/ 18 กันยายน 2546 (12 ปี)

7. เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูลชำนาญงาน : นางสาวรัชดากร ศรีศรี (205)/ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์)/ 23 ธันวาคม 2547 (11 ปี)

โดยสามารถสร้างทีมงานตามยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ทีม ทีมละ 5 คน โดยมีผู้รับการประเมินเป็นหัวหน้าทีมงาน จำนวน 2 ทีมงาน และเป็นที่ปรึกษา จำนวน 2 ทีมงาน เพื่อให้สะดวกต่อการประสานและติดตามการประเมินผลทุกทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนเป็นทีมงานได้ไม่เกินคนละ 3 ทีมงาน ซึ่งมีงานทั้ง 4 ทีมงาน ประกอบด้วย

(1) ทีมงานด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ

(2) ทีมงานด้านวิชาการ ฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัย และเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ

(3) ทีมงานด้านการรับรองและพิธีการ

(4) ทีมงานด้านการประชาสัมพันธ์และข้อมูลสารสนเทศ

แต่ละทีมงานมีรายละเอียดของภารกิจ จำแนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ดังนี้

ตารางที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ที่แต่ละทีมงานรับผิดชอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบ/ทีมงานด้าน	วิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ	วิชาการฐานข้อมูล การค้นคว้า วิจัยและเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ	การรับรองและพิธีการ	การประชาสัมพันธ์ และสื่อมวลชน
1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ	✓			
2. จัดทำฐานข้อมูลงานกฎหมาย/ระเบียบ/ตราสารมูลนิธิฯ แนวทางการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงกรรมการมูลนิธิฯ สารสนเทศและสถิติการให้ทุนการศึกษาของมูลนิธิฯ ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการมูลนิธิฯ	✓			
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการของคณะกรรมการมูลนิธิฯ ให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท-ปริญญาเอก		✓		
4. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลโครงการวิจัยวิทยานิพนธ์ (proposal) ของผู้สมัครจำหน่ายตามแนวเรื่อง		✓		
5. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัยและงบประมาณที่มูลนิธิฯ เคยให้การสนับสนุน		✓		
6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานรับรองและพิธีการของมูลนิธิฯ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ/งบประมาณจัดการประชุมทีมงานกำหนดผู้รับผิดชอบ			✓	

หน้าที่ความรับผิดชอบ/ทีมงานด้าน	วิชาการ กฎหมาย/ ระเบียบของมูลนิธิฯ และ เลขานุการคณะกรรมการ มูลนิธิฯ	วิชาการฐานข้อมูล การค้นคว้า วิจัยและ เลขานุการคณะกรรมการ การมูลนิธิฯ	การรับรองและ พิธีการ	การประชาสัมพันธ์ และข้อมูล สารสนเทศ
7. ประเมินและติดตามผลงานรับรองและพิธีการของมูลนิธิฯ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน			✓	
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ สร้างและพัฒนา ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนภารกิจของมูลนิธิฯ ผ่านระบบ internet/intranet				✓
9. จัดทำและพัฒนารูปแบบรายงานกิจการประจำปีของมูลนิธิฯ				✓
10. พัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน มูลนิธิฯ ให้แก่ฝ่ายเลขานุการของมูลนิธิฯ	✓	✓	✓	✓
11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2 การจัดบุคลากร/ทีมงานที่รับผิดชอบ

ตำแหน่ง/ระดับ : ชื่อ-สกุล (เลขที่ตำแหน่ง/ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ (ปี)/ทีมงานด้าน	วิชาการ กฎหมาย/ ระเบียบของมูลนิธิฯ และ เลขานุการคณะกรรมการ มูลนิธิฯ	วิชาการฐานข้อมูล การค้นคว้า วิจัยและ เลขานุการคณะกรรมการ การมูลนิธิฯ	การรับรองและ พิธีการ	การประชาสัมพันธ์ และข้อมูล สารสนเทศ
1. หัวหน้าทีมงานเลขานุการมูลนิธิฯ (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน กิจการทั่วไป) : นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ (198)/ปริญญาตรี รัฐศาสตร์/ 16 เมษายน 2534 (25 ปี)	✓ (หัวหน้าทีม)	✓ (หัวหน้าทีม)	✓ (ที่ปรึกษา)	✓ (ที่ปรึกษา)
2. วิทยากรปฏิบัติการ : นางสาวเสาวลักษณ์ บุญทองเล็ก (1565)/ปริญญาโท/รัฐศาสตร์/8 ธันวาคม 2557 (1 ปี)	✓ (เลขานุการ)	✓	✓	-
3. วิทยากรปฏิบัติการ : นางสาวกาญจนา ลัทธิตพัฒนา (198)/ปริญญาตรี/บริหารธุรกิจ การบัญชี /1 กรกฎาคม 2554 (4 ปี)	-	✓	✓ (หัวหน้าทีม)	-
4. เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน : นางสาวพัชรีญา วงษ์จันทร์ (204)/ปริญญาตรี/บริหารธุรกิจ (ระบบสารสนเทศ)/ 20 ธันวาคม 2550 (8 ปี)	-	✓	✓ (เลขานุการ)	✓
5. เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน : นางสาวภัทรีชญมณฑ์ สังข์แก้ว (203)/ปริญญาโท/รัฐประศาสนศาสตร์/ 20 กุมภาพันธ์ 2552 (7 ปี)	✓	✓	-	✓

ตำแหน่ง/ระดับ : ชื่อ-สกุล (เลขที่ตำแหน่ง/ วุฒิกำรศึกษา ประสบการณ์ (ปี)/ทีมงานด้าน	วิชาการ กฎหมาย/ ระเบียบของมูลนิธิฯ และ เลขานุการคณะกรรมการ มูลนิธิฯ	วิชาการฐานข้อมูล การค้นคว้า วิจัยและ เลขานุการคณะกรรมการ การมูลนิธิฯ	การรับรองและ พิธีการ	การประชาสัมพันธ์ และข้อมูล
6. เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูลชำนาญงาน : นางสาวเสาวณีย์ แก้วพริทัศน์ (206)/ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (การบัญชี)/ 18 กันยายน 2546 (12 ปี)	√	-	√	√ (เลขานุการ)
7. เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูลชำนาญงาน : นางสาวรัชดากร ศรีศรี (205)/ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์)/ 23 ธันวาคม 2547 (11 ปี)	√	√ (เลขานุการ)	-	√ (หัวหน้าทีม)
จำนวน	5	5	5	5

ตารางที่ 3 การระบุองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาทีมงาน

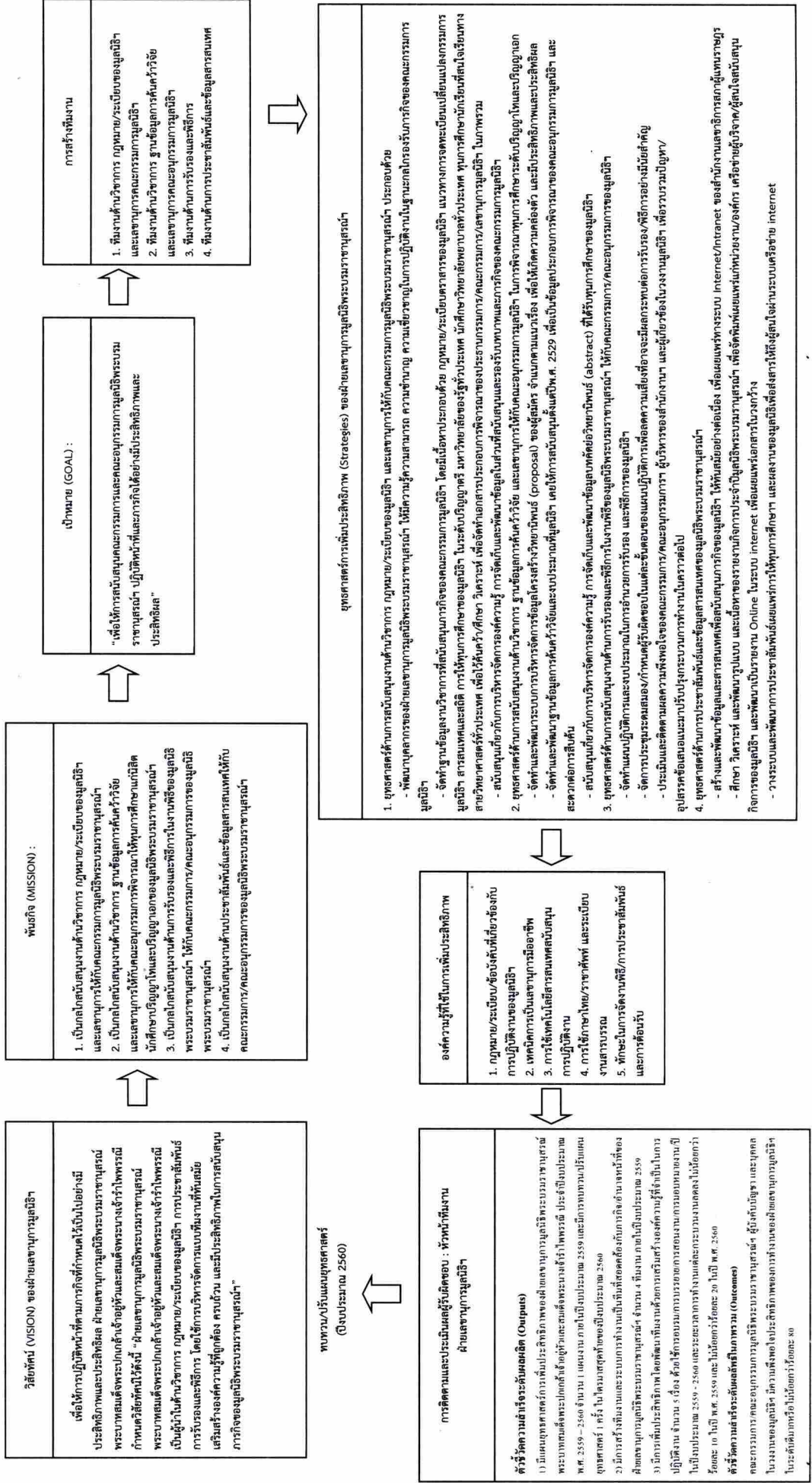
องค์ความรู้/ทีมงานด้าน	วิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ	วิชาการฐานข้อมูล การค้นคว้า วิจัยและเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ	การรับรองและพิธีการ	การประชาสัมพันธ์ ข้อมูล และข่าวสารสถานเทศ
1. กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของมูลนิธิฯ	√	-	-	-
2. เทคนิคการเป็นเลขานุการมืออาชีพ	√	√	-	-
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน	-	√	-	√
4. การใช้ภาษาไทย/ราชาศัพท์ และระเบียบงานสารบรรณ	√	-	√	-
5. ทักษะในการจัดงานพิธี/การประชุมสัมมนา และการต้อนรับ	-	-	√	√

การติดตามและประเมินผล (ผู้รับผิดชอบ : หัวหน้าทีมงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ)

- ติดตามจากผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นรายไตรมาส (เชิงปริมาณ)
- วัดความพึงพอใจจากคณะกรรมการ/คณะกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรในวงงานของมูลนิธิฯ ตามเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความพึงพอใจการทำงานของแต่ละทีมงานอยู่ในเกณฑ์ดี (เชิงคุณภาพ)

# แผนภาพที่ 6 Road Map แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการ

## มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ฝั่งบประมาณ 2559 - 2560



จัดทำโดย : นางวรรณดี วงศ์เจริญ  
 ผู้รับผิดชอบจากฝ่ายเลขานุการทั่วไป หัวหน้าทีมงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ  
 (หมายเลข 2559)





การดำเนินการ	ระยะเวลา	แผนยุทธศาสตร์ระยะ 2 ปี (2559 - 2560)							
		2559 (ไตรมาสที่)				2560 (ไตรมาสที่)			
		1	2	3	4	1	2	3	4
- กำหนดแนวทางการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดให้สมาชิกทุกคนของทีมงานร่วมมือกัน มีวิธีการในการทำงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนงานและโครงสร้างของทีมงานไว้อย่างชัดเจน		→				→			
- การพัฒนาทีมงาน โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาทีมงาน โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับทีมงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงานและจัดทำฐานข้อมูล/สาระสำคัญของการปฏิบัติงานของแต่ละทีมงานจากความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge)		→	→	→		→	→	→	→
<b>การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์</b> - ติดตามประเมินผลโดยกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของแต่ละทีมงาน และวัดความพึงพอใจการทำงานของแต่ละทีมงานหากผลการประเมินยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจจะนำข้อมูลย้อนกลับ (feed back) มาทบทวน/ปรับแผนยุทธศาสตร์ต่อไป				→				→	

หมายเหตุ ปีในแผนผังการดำเนินการหมายถึงปีงบประมาณ โดย

1 = ไตรมาสที่ 1 หมายถึงเดือนตุลาคม – ธันวาคม

2 = ไตรมาสที่ 2 หมายถึงเดือนมกราคม – มีนาคม

3 = ไตรมาสที่ 3 หมายถึงเดือนเมษายน – มิถุนายน

4 = ไตรมาสที่ 4 หมายถึงเดือนกรกฎาคม – กันยายน

#### 4.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ เพื่อสนับสนุนงานของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในปีงบประมาณ 2559
2. ฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการสร้างทีมงานที่สอดคล้องกับภารกิจ/อำนาจหน้าที่จำนวน 4 ทีมงาน ประกอบด้วย ทีมงานด้านวิชาการ กฎหมาย/ระเบียบของมูลนิธิฯ และเลขานุการคณะกรรมการมูลนิธิฯ ทีมงานด้านวิชาการ ฐานข้อมูลการค้นคว้าวิจัยและเลขานุการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท-ปริญญาเอก ทีมงานด้านการรับรองและพิธีการ และทีมงานด้านการประชาสัมพันธ์และข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแต่ละทีมงานมีการประสานความร่วมมือร่วมใจร่วมคิดและร่วมระดมศักยภาพในแต่ละด้านของบุคลากรในทีมงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
3. มีการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการพัฒนาทีมงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ด้วยการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) โดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ที่จำเป็น ประกอบด้วยกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของมูลนิธิฯ เทคนิคการเป็นเลขานุการมืออาชีพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน การใช้ภาษาไทย/ราชาศัพท์และระเบียบงานสารบรรณ และทักษะในการจัดงานพิธี/การประชาสัมพันธ์ และการต้อนรับ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้าง/ยกระดับความรู้ และการนำไปปรับใช้ในงานฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ

#### 4.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

##### ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Outputs)

- 1) มีแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2560 จำนวน 1 แผนงาน ภายในปีงบประมาณ 2559 และมีการทบทวน/ปรับแผนยุทธศาสตร์ 1 ครั้ง ในไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ 2560
- 2) มีการสร้างทีมงานและระบบการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับภารกิจ/อำนาจหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ จำนวน 4 ทีมงาน ภายในปีงบประมาณ 2559

3) มีการเพิ่มประสิทธิภาพโดยพัฒนาทีมงานด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 เรื่อง ด้วยใช้การอบรม/การบรรยาย/การสอนงาน/การมอบหมายงาน/ปี ในปีงบประมาณ 2559 - 2560 และระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการงานลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ในปี พ.ศ. 2559 และไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2560

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์ในภาพรวม (Outcomes)

คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ ผู้บังคับบัญชา และบุคคลในวงงานของมูลนิธิฯ มีความพึงพอใจประสิทธิภาพของการทำงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ ในระดับดีมากหรือไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

#### 4.6 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายเลขานุการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ด้วยกลยุทธ์การทำให้พัฒนาทีมงานและการบริหารจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ จะต้องร่วมมือร่วมใจและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด
2. ในระยะแรกของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการเสริมสร้างองค์ความรู้ในด้านการทำงานในแต่ละกลุ่มภารกิจโดยถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นเอกสารคู่มือ รวมทั้งมีกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องและมีทิศทางเดียวกัน
3. ต้องมีการทบทวนองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มภารกิจทุก 6 เดือน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม องค์ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตราสาร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของฝ่ายเลขานุการมูลนิธิฯ เป็นพลวัตร

## บรรณานุกรม

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2536). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ: **คุรุสภาลาดพร้าว**.
- ติน ปรัชญาพฤทธิ์ และ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. (2537). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
- พะยอม แก้วกำเนิด (2532). **กลยุทธ์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: **สถาบันราชภัฏสวนดุสิต**.
- พิทยา บวรวัฒนา (2531). **ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- อนุกุล เข้มพุกษาวัลย์. (2535). **พัฒนาบุคคลเพื่อประสิทธิภาพของงาน**. กรุงเทพฯ: **มิตรสยาม**.

**ภาคผนวก**

## ใช้เฉพาะในห้องประชุม



**ตราสาร**

**มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว  
และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี**

ตราสาร

มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

หมวดที่ 1

ชื่อเครื่องหมายและสำนักงานที่ตั้ง

- ข้อ 1. มูลนิธินี้ชื่อว่า มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี และมีชื่อภาษาอังกฤษว่า "The KING PRAJADHIPOK and QUEEN RAMBHAH BARNI MEMORIAL FOUNDATION"
- ข้อ 2. เครื่องหมายของมูลนิธินี้ คือ พระราชลัญจกรพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว
- ข้อ 3. สำนักงานของมูลนิธิตั้งอยู่ที่ สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา ตึกรัฐสภา เลขที่ 16 ถนนอุทองใน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

หมวดที่ 2

วัตถุประสงค์

- ข้อ 4. วัตถุประสงค์ของมูลนิธินี้ คือ
- ก. สนับสนุนการอบรมการศึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาที่ขัดสน
  - ข. สนับสนุนสถาบันการแพทย์ และจัดให้การรักษาพยาบาลแก่คนไข้ที่ยากจน

-2-

- ค. เผยแพร่พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว
- ง. ร่วมมือ ส่งเสริม และประสานงานกับสถาบันการกุศลอื่น
- จ. ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด

### หมวดที่ 3

#### ทุนทรัพย์ ทรัพย์สิน และการได้มาซึ่งทรัพย์สิน

- ข้อ 5. ทรัพย์สินของมูลนิธิมีทุนเริ่มแรกคือ เงินสด จำนวน 1,777,777.77 บาท (หนึ่งล้านเจ็ดแสนเจ็ดหมื่นเจ็ดพันเจ็ดร้อยเจ็ดสิบเจ็ดบาทเจ็ดสิบเจ็ดสตางค์)
- ข้อ 6. มูลนิธิอาจได้มาซึ่งทรัพย์สินโดยวิธีต่อไปนี้
  - 6.1 เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้โดยพินัยกรรมหรือนิติกรรมอื่น ๆ โดยมีได้มีเงื่อนไขผูกพันให้มูลนิธิต้องรับผิดชอบในหนี้สินหรือภาระติดพันอื่นใด
  - 6.2 เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มีจิตศรัทธาบริจาคให้
  - 6.3 ดอกผลซึ่งเกิดจากทรัพย์สินของมูลนิธิ

### หมวดที่ 4

#### คุณสมบัติ และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

- ข้อ 7. กรรมการของมูลนิธิต้องมีคุณสมบัติดังนี้
  - 7.1 มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์

-3-

7.2 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไร้ความสามารถ หรือเสมือน ไร้ความสามารถ

7.3 ไม่เป็นผู้ต้องคำพิพากษาให้จำคุก เว้นแต่จะไต่กระทำโดย ประมาท หรือความผิดลหุโทษ

ข้อ 8. กรรมการของมูลนิธิพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

8.1 ถึงคราวออกตามวาระ

8.2 ตายหรือลาออก

8.3 ขาดคุณสมบัติตามตราสารข้อ 7

8.4 เป็นผู้มีความประพฤติและปฏิบัติตนเป็นที่เสื่อมเสีย และคณะกรรมการมูลนิธิมีมติให้ออกโดยมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า สามในสี่ของคณะกรรมการมูลนิธิ

หมวดที่ 5

การดำเนินงานของคณะกรรมการมูลนิธิ

ข้อ 9. มูลนิธินี้ดำเนินการโดยคณะกรรมการมูลนิธิ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการมูลนิธิ รองประธานกรรมการมูลนิธิ เลขานุการมูลนิธิ เหรัญญิก และ ตำแหน่งอื่น ๆ ตามแต่คณะกรรมการมูลนิธิจะเห็นสมควร

- 4 -

- ข้อ 10. ในวาระเริ่มแรกให้คณะกรรมการผู้ริเริ่มจัดตั้งมูลนิธิเป็นผู้  
เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของมูลนิธิขึ้นคณะหนึ่ง  
ประกอบด้วยประธานกรรมการมูลนิธิ และกรรมการอื่น ๆ  
ตามจำนวนที่เห็นสมควรตามตราสาร
- ข้อ 11. วิธีเลือกตั้งกรรมการมูลนิธิให้ปฏิบัติดังนี้  
ให้คณะกรรมการมูลนิธิชุดที่ดำรงตำแหน่งอยู่เลือกตั้ง  
ประธานกรรมการมูลนิธิและกรรมการอื่น ๆ ตามจำนวนที่เห็น  
สมควรตามตราสาร
- ข้อ 12. กรรมการดำเนินงานมูลนิธิอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี
- ข้อ 13. เพื่อให้การดำเนินงานของมูลนิธิได้เป็นไปโดยติดต่อกันเมื่อคณะ  
กรรมการดำเนินงานของมูลนิธิได้ปฏิบัติหน้าที่มาครบ 2 ปี  
(ครึ่งหนึ่งของวาระการดำรงตำแหน่ง) ให้มีการจับสลากออก  
ไปหนึ่งในสองของจำนวนกรรมการมูลนิธิที่ได้รับเลือกเป็น  
กรรมการดำเนินงานของมูลนิธิครั้งแรก
- ข้อ 14. การเลือกตั้งคณะกรรมการมูลนิธิ ให้ถือเสียงข้างมากของที่  
ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิเป็นมติของที่ประชุม
- ข้อ 15. กรรมการมูลนิธิที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระหรือโดยการจับสลาก  
ในวาระแรก อาจได้รับเลือกเข้าเป็นกรรมการมูลนิธิได้อีก

- 5 -

ข้อ 16. ถ้าตำแหน่งกรรมการมูลนิธิว่างลง ให้คณะกรรมการมูลนิธิที่เหลืออยู่ตั้งบุคคลอื่นเป็นกรรมการมูลนิธิแทนตำแหน่งที่ว่าง กรรมการมูลนิธิผู้ได้รับการตั้งชื่อ อยู่ในตำแหน่งเท่าวาระของผู้ที่ตนแทน

### หมวดที่ 6

#### อำนาจหน้าที่คณะกรรมการมูลนิธิ

- ข้อ 17. คณะกรรมการมูลนิธิมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการของมูลนิธิ ตามวัตถุประสงค์ของมูลนิธิและภายใต้ข้อบังคับตราสารนี้ ให้มีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
- 17.1 กำหนดนโยบายของมูลนิธิ และดำเนินการตามนโยบายนั้น
  - 17.2 ควบคุมการเงินและทรัพย์สินต่าง ๆ ของมูลนิธิ
  - 17.3 เสนอรายงานกิจการ รายงานการเงิน และบัญชีงบดุล รายได้-รายจ่ายต่อกระทรวงมหาดไทย
  - 17.4 ดำเนินการให้เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิ และวัตถุประสงค์ของตราสารนี้
  - 17.5 ตราระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของมูลนิธิ
  - 17.6 แต่งตั้งหรือถอดถอนคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่งหรือหลายคณะ เพื่อดำเนินการเฉพาะอย่างของมูลนิธิ

- 6 -

ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการมูลนิธิ

17.7 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคคลที่ทำประโยชน์ให้มูลนิธิ  
เป็นพิเศษ เป็นกรรมการกิตติมศักดิ์

17.8 เชิญผู้ทรงเกียรติเป็นผู้อุปถัมภ์มูลนิธิ

17.9 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการมูลนิธิ

17.10 แต่งตั้งหรือถอดถอนเจ้าหน้าที่ประจำของมูลนิธิ

มติให้ดำเนินการตามข้อ 17.7, 17.8 และ 17.9 ต้องเป็น  
มติเสียงข้างมากของที่ประชุมและที่ปรึกษาตามข้อ 17.9 ย่อม  
เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการมูลนิธิที่เชิญเท่านั้น

ข้อ 18. ประธานกรรมการมูลนิธิมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

18.1 เป็นประธานของการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิ

18.2 สั่งเรียกประชุมคณะกรรมการมูลนิธิ

18.3 เป็นผู้แทนของมูลนิธิในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และ  
ในการทำนิติกรรมใด ๆ ของมูลนิธิหรือการลงลายมือชื่อใน  
เอกสาร ทราสาร และสรรพหนังสืออันเป็นหลักฐานของ  
มูลนิธิ และในการอรรถคดีนั้น เมื่อประธานกรรมการ  
มูลนิธิหรือผู้ทำการแทน หรือกรรมการมูลนิธิ 2 คน ได้ลง  
ลายมือชื่อแล้วจึงเป็นอันใช้ได้

- 7 -

18.4 ปฏิบัติการอื่น ๆ ตามตราสาร และมติของคณะกรรมการ  
กรรมการมูลนิธิ

- ข้อ 19. ให้รองประธานกรรมการมูลนิธิทำหน้าที่แทนประธานกรรมการมูลนิธิ เมื่อประธานไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หรือในกรณีที่ประธานมอบหมายให้ทำการแทน
- ข้อ 20. ถ้าประธานกรรมการมูลนิธิและรองประธานกรรมการมูลนิธิไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคราวหนึ่งคราวใดได้ ให้ที่ประชุมเลือกตั้งกรรมการมูลนิธิคนใดคนหนึ่งเป็นประธานสำหรับการประชุมคราวนั้น
- ข้อ 21. เลขานุการมูลนิธิมีหน้าที่ควบคุมกิจการ และดำเนินการประจำของมูลนิธิติดต่อประสานงานทั่วไปรักษาระเบียบข้อบังคับของมูลนิธิ นัดประชุมกรรมการ ตามคำสั่งของประธานกรรมการมูลนิธิ และทำรายงานการประชุม ตลอดจนรายงานกิจการของมูลนิธิ
- ข้อ 22. เภรณูญกมีหน้าที่ควบคุมการเงิน ทรัพย์สินของมูลนิธิ ตลอดจนบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการมูลนิธิกำหนด
- ข้อ 23. สำหรับกรรมการตำแหน่งอื่น ๆ ให้มีหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมูลนิธิกำหนด โดยทำเป็นคำสั่งระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

- 8 -

ข้อ 24. คณะกรรมการมูลนิธิมีสิทธิเข้าร่วมประชุมกรรมการ  
หรืออนุกรรมการอื่น ๆ ของมูลนิธิได้

หมวดที่ 7

อนุกรรมการ

- ข้อ 25. คณะกรรมการมูลนิธิอาจแต่งตั้งหรือถอดถอนอนุกรรมการได้ตาม  
ความเหมาะสม โดยจะแต่งตั้งให้เป็นคณะอนุกรรมการประจำ  
หรือเพื่อการใดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะคราวก็ได้ และในกรณีที่คณะ  
กรรมการมูลนิธิไม่ได้แต่งตั้งประธานอนุกรรมการ เลขานุการหรือ  
อนุกรรมการในตำแหน่งอื่นไว้ ก็ให้อนุกรรมการแต่ละคณะแต่งตั้ง  
กันเองดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้
- ข้อ 26. อนุกรรมการอยู่ในตำแหน่งจนกว่าจะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมาย  
ให้กระทำ ส่วนคณะอนุกรรมการประจำอยู่ในตำแหน่งตามเวลา  
ที่คณะกรรมการมูลนิธิกำหนด ซึ่งถ้ามิได้กำหนดไว้ก็ให้อยู่ในตำแหน่ง  
ได้เพียงเท่าวาระของคณะกรรมการมูลนิธิซึ่งเป็นผู้แต่งตั้งและอนุ -  
กรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง อาจได้รับการแต่งตั้งก็ได้
- 26.1 อนุกรรมการมีหน้าที่ดำเนินการตามที่คณะกรรมการมูลนิธิ  
มอบหมาย
- 26.2 อนุกรรมการมีหน้าที่เสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการ  
มูลนิธิเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

- 9 -

## หมวดที่ 8

### การประชุมคณะกรรมการมูลนิธิ

- ข้อ 27. คณะกรรมการมูลนิธิจะต้องจัดให้มีการประชุมสามัญประจำปี ทุก ๆ ปี ภายในเดือนมีนาคม และต้องมีกรรมการมูลนิธิเข้าประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม
- ข้อ 28. การประชุมวิสามัญอาจมีได้ในเมื่อประธานกรรมการมูลนิธิ หรือเมื่อคณะกรรมการมูลนิธิตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แสดงความประสงค์ไปยังประธานกรรมการมูลนิธิ หรือผู้ทำการแทนขอให้มีการประชุมก็ให้เรียกประชุมวิสามัญได้
- ข้อ 29. กำหนดการประชุมและองค์ประชุมของคณะอนุกรรมการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการมูลนิธิจะกำหนดซึ่งถ้ามิได้กำหนดไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำหนดการประชุม ให้คณะอนุกรรมการตกลงกันเอง และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประชุมให้ใช้ข้อ 27 บังคับโดยอนุโลม
- ข้อ 30. ในการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิหรือคณะอนุกรรมการ หากมิได้มีข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น มติของที่ประชุมให้ถือเอาคะแนนเสียงข้างมาก ในกรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาด กิจการใดที่เป็นงานประจำ

- 10 -

หรือเป็นกิจการเล็กน้อย ประธานกรรมการมูลนิธิมีอำนาจสั่ง  
ให้ใช้วิธีสอบถามมติทางหนังสือแทนการเรียกประชุมคณะ  
กรรมการมูลนิธิ แต่ประธานกรรมการมูลนิธิต้องรายงานต่อที่  
ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิในคราวต่อไปถึงมติและกิจการที่  
ได้ดำเนินการไปตามมตินั้น กิจการใดเป็นงานประจำ หรือเป็น  
 กิจการเล็กน้อย หรือไม่ ย่อมอยู่ในดุลพินิจของประธาน  
 กรรมการมูลนิธิ

- ข้อ 31. ในการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิหรือคณะอนุกรรมการ  
 ประธานกรรมการมูลนิธิหรือประธานที่ประชุมมีอำนาจเชิญหรือ  
 อนุญาตให้บุคคลที่เห็นสมควรเข้าร่วมประชุมในฐานะแขกผู้มี  
 เกียรติ หรือผู้สังเกตการณ์หรือเพื่อชี้แจง หรือเพื่อให้คำ  
 ปรีกษาแก่ที่ประชุมได้

### หมวดที่ 9

#### การเงิน

- ข้อ 32. ประธานกรรมการมูลนิธิ หรือรองประธานกรรมการมูลนิธิใน  
กรณีทำหน้าที่แทน มีอำนาจสั่งจ่ายเงินได้คราวละไม่เกิน  
5,000 บาท ถ้าเกินกว่าจำนวนดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจาก  
คณะกรรมการมูลนิธิโดยเสียงข้างมาก เว้นแต่กรณีจำเป็นและ  
เร่งด่วนให้อยู่ในดุลพินิจของประธานกรรมการมูลนิธิที่จะอนุมัติ

- 11 -

ให้จ่ายได้ แล้วต้องรายงานให้คณะกรรมการมูลนิธิทราบในการ  
ประชุมคราวต่อไป

- ข้อ 33. เพรียญภูมิอำนาจเก็บรักษาเงินสดได้ครั้งละไม่เกิน 2,000 บาท
- ข้อ 34. เงินสดของมูลนิธิหรือเอกสารสิทธิ ต้องนำฝากไว้กับธนาคาร หรือสถาบันการเงินที่มั่นคงได้มีธนาคารค้ำประกัน แล้วแต่คณะกรรมการมูลนิธิจะเห็นสมควร
- ข้อ 35. การส่งจ่ายเงินโดยเช็คหรือตัวส่งจ่ายเงิน จะต้องมียามมือชื่อ ของประธานกรรมการมูลนิธิหรือผู้ทำการแทน กับเลขานุการ หรือเหรัญญิกลงนามทุกครั้ง จึงจะเบิกจ่ายได้
- ข้อ 36. ในการใช้จ่ายเงินของมูลนิธิ ให้จ่ายเพียงคอกผลอันเกิดจาก ทรัพย์สินที่เป็นทุนของมูลนิธิ และเงินที่ผู้บริจาคมิได้แสดง เจตนาให้เป็นเงินสมทบทุนโดยเฉพาะ
- ข้อ 37. ให้คณะกรรมการมูลนิธิวางระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และทรัพย์สินของมูลนิธิ ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
- ข้อ 38. ให้มีผู้สอบบัญชีของมูลนิธิ ซึ่งคณะกรรมการมูลนิธิเห็นชอบและ แต่งตั้งจากบุคคลที่มีใช้กรรมการหรือเจ้าหน้าที่อื่นของมูลนิธิ โดยจะให้ดำรงตำแหน่งกิตติมศักดิ์ หรือได้รับค่าตอบแทนอย่างไร สุดแต่ที่ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิจะกำหนด

- 12 -

ข้อ 39. ผู้สอบบัญชีมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของมูลนิธิ และ  
รับรองบัญชีงบดุลประจำปีทีคณะกรรมการมูลนิธิจะต้องรายงาน  
ต่อกระทรวงมหาดไทย ผู้สอบบัญชีมีสิทธิตรวจสอบบัญชีและ  
เอกสารที่เกี่ยวข้องตลอดจนสอบถามกรรมการมูลนิธิและ  
เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิในเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี  
และเอกสารดังกล่าวได้

#### หมวดที่ 10

##### การแก้ไขเพิ่มเติมตราสาร

ข้อ 40. การแก้ไขเพิ่มเติมตราสารจะกระทำได้โดยเฉพาะที่ประชุมคณะ  
กรรมการมูลนิธิซึ่งต้องมีกรรมการมูลนิธิเข้าประชุมไม่น้อยกว่า  
สามในสี่ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และมติให้แก้ไขหรือ  
เพิ่มเติมตราสารต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองใน  
สามของจำนวนกรรมการที่เข้าประชุม

#### หมวดที่ 11

##### การเลิกมูลนิธิ

ข้อ 41. ถ้ามูลนิธิต้องเลิกกลับไปโดยมติของคณะกรรมการหรือโดยเหตุใด  
ก็ตาม ทรัพย์สินทั้งหมดของมูลนิธิที่เหลือให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์  
แก่มูลนิธิประชาธิปก หรือตกเป็นกรรมสิทธิ์แก่องค์การสาธารณณะ  
อื่นใด ที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งคณะกรรมการมูลนิธิ จะได้กำหนด

- 13 -

ทั้งนี้เพื่อจัดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของมูลนิธินี้

ข้อ 42. การสิ้นสุดของมูลนิธินั้นนอกจากที่กฎหมายบัญญัติไว้แล้ว ให้มูลนิธิเป็นอันสิ้นสุดลงโดยมีต้องให้ศาลสั่งเลิกด้วยเหตุต่อไปนี้

42.1 เมื่อมูลนิธิได้รับอนุญาตให้จดทะเบียนจัดตั้งเป็น

นิติบุคคลแล้วไม่ได้รับทรัพย์สินตามคำมั่นเต็มจำนวน

42.2 เมื่อกรรมการมูลนิธิจำนวนสองในสามมีมติให้ยกเลิก

42.3 เมื่อมูลนิธิไม่อาจหากรรมการให้ครบตามจำนวน

กรรมการที่กำหนดไว้ในตราสาร

42.4 เมื่อมูลนิธิไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ไม่ว่าด้วย

เหตุใด ๆ

หมวดที่ 12

บทเบ็ดเตล็ด

ข้อ 43. การตีความในตราสารของมูลนิธิ หากเป็นที่สงสัย ให้คณะกรรมการมูลนิธิโดยเสียงข้างมากของจำนวนกรรมการที่มีอยู่เป็นผู้ชี้ขาด

ข้อ 44.ให้นำบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยมูลนิธิมาใช้บังคับในเมื่อตราสารของมูลนิธิมิได้กำหนดไว้

-14-

ข้อ 45. มุณิธิจะต้องไม่กระทำการค้ากำไร และจะต้องไม่ดำเนินการ  
นอกเหนือไปจากตราสารที่กำหนดไว้

ลงนาม สอนง ตูจิงดา ผู้จัดทำตราสาร  
(นายสอนง ตูจิงดา)  
ตำแหน่ง กรรมการผู้เริ่มการ

สำเนาตราสารฉบับที่ได้รับอนุญาตให้  
จดทะเบียนเลขลำดับที่ 1576

เจนวิทย์ สิทธิดำรง  
ผู้อำนวยการกองการทะเบียน

คณะกรรมการมูลนิธิ ปี ๒๕๕๗

ศาสตราจารย์ ดร.อุกฤษ มงคลนาวิน  
กรรมการกิตติมศักดิ์

พลเอก สำเภา ชูศรี  
กรรมการที่ปรึกษา

พลโท แฉ้ว แฉ้วพิษากุล  
กรรมการที่ปรึกษา

พลโท สุวิทย์ ชัยประภา  
กรรมการที่ปรึกษา

พลตรี กระวี สุทัศน์ ณ อยุธยา  
กรรมการที่ปรึกษา

พลเรือเอก หม่อมเจ้าปุสาณ สวัสดิวัตน์

ประธานกรรมการ

ศาสตราจารย์หม่อมราชวงศ์ชัชณุสรณ์ สวัสดิวัตน์  
รองประธานกรรมการ คนที่ ๑

พลอากาศเอก กำธน สินธวานนท์  
กรรมการ

หม่อมราชวงศ์ประติมา สวัสดิวัตน์  
กรรมการ

นายสนธิ เตชานันท์  
กรรมการ

นางปรางทิพย์ ทวีพาณิชย์  
กรรมการ

นางวิกันดา สวัสดิ์บุรี  
กรรมการ

หม่อมหลวงสุภสิทธิ์ ชุมพล  
กรรมการและเหรัญญิก

หม่อมราชวงศ์พฤทธิสถาน ชุมพล  
รองประธานกรรมการ คนที่ ๒

นายปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ  
กรรมการ

หม่อมราชวงศ์สายสิงห์ ศิริบุตร  
กรรมการ

นางสาวมาลินี สาคริก  
กรรมการ

หม่อมราชวงศ์พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์  
กรรมการ

คุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา  
กรรมการ

นายจเร พันธุ์เปรื่อง  
กรรมการและเลขานุการ



28<sup>th</sup> Floor, State Tower  
1055/524 Silom Road  
Bangkok 10500, Thailand

Tel: 66 2 630 7944  
Fax: 66 2 6307943  
[www.auditthai.com](http://www.auditthai.com)

## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ คณะกรรมการ มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินของ มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557 งบรายได้และค่าใช้จ่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมทั้งหมายเหตุสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและหมายเหตุเรื่องอื่นๆ

### ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่องบการเงิน

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและการนำเสนองบการเงินเหล่านี้ โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน สำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะและรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี

ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบในการแสดงความเห็นต่องบการเงินดังกล่าวจากผลการตรวจสอบของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ซึ่งกำหนดให้ข้าพเจ้าปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ รวมถึงวางแผนและปฏิบัติตามตรวจสอบเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการตรวจสอบเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการสอบบัญชีเกี่ยวกับจำนวนเงินและการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน วิธีการตรวจสอบที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้สอบบัญชี ซึ่งรวมถึงการประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญของงบการเงินไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดในการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว ผู้สอบบัญชีพิจารณาการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำเสนองบการเงิน โดยถูกต้องตามที่ควรของกิจการ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกิจการ การตรวจสอบรวมถึงการประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีที่จัดทำขึ้น โดยผู้บริหาร รวมทั้งการประเมินการนำเสนองบการเงินโดยรวม

ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

### ความเห็น

ข้าพเจ้าเห็นว่างบการเงินข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินของ มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ผลการดำเนินงาน สำหรับปี สิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควร ในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ

(นที หงษ์รัตนอุทัย)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 2897

23 มีนาคม 2558

(1)

มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

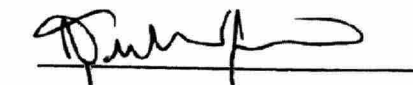
สินทรัพย์	หมายเหตุ	หน่วย : บาท	
		2557	2556
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด		10,598,581.82	9,914,619.67
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		10,598,581.82	9,914,619.67
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
พันธบัตรรัฐบาล		15,000,000.00	15,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		15,000,000.00	15,000,000.00
รวมสินทรัพย์		25,598,581.82	24,914,619.67
หนี้สินและเงินกองทุน			
หนี้สินหมุนเวียน			
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		300.00	300.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน		300.00	300.00
รวมหนี้สิน		300.00	300.00
เงินกองทุน			
เงินทุนประเดิม		1,777,777.77	1,777,777.77
เงินทุนการศึกษานักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย			
ด้านวิทยาศาสตร์		2,207,585.11	2,177,585.11
รวมเงินทุนสะสม		21,612,918.94	20,958,956.79
รวมส่วนของเงินกองทุน		25,598,281.82	24,914,319.67
รวมหนี้สินและเงินกองทุน		25,598,581.82	24,914,619.67

พลเรือเอก



(หม่อมเจ้าสุภาวดี สวัสดิวัตน์)

ประธานกรรมการมูลนิธิฯ



(ม.ล.ศุภสิทธิ์ ชุมพล)

กรรมการและเหรัญญิก


หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

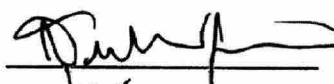
(2)

มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว  
และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี  
งบแสดงรายรับและค่าใช้จ่าย  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557

หมายเหตุ	หน่วย : บาท	
	2557	2556
<b>รายรับ</b>		
เงินบริจาค	890,290.00	1,032,712.00
ดอกเบี้ยรับ	786,592.15	776,914.85
รวมรายรับ	1,676,882.15	1,809,626.85
<b>ค่าใช้จ่าย</b>		
ทุนการศึกษาและเงินบริจาค	929,000.00	1,187,380.00
ค่าสอบบัญชีและเบ็ดเตล็ด	93,920.00	214,017.00
รวมค่าใช้จ่าย	1,022,920.00	1,401,397.00
รายรับสูงกว่าค่าใช้จ่าย	653,962.15	408,229.85
เงินทุนสะสมยกมาต้นปี	20,958,956.79	20,550,726.94
เงินทุนสะสมยกไป	21,612,918.94	20,958,956.79



พลเรือเอก   
(หม่อมเจ้าปวีณา สวัสดิวัฒน์)  
ประธานกรรมการมูลนิธิฯ

  
(ม.ล.สุภาสทิธี ชุมพล)  
กรรมการและเหรัญญิก

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## หนังสือรับรองลูกค้า

วันที่.....

### เรียนผู้สอบบัญชี

ตามที่ท่านได้ตรวจสอบงบการเงินของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีตั้งแต่.....1 มกราคม 2557.....สิ้นสุด...31 ธันวาคม 2557.....เพื่อแสดงความเห็นว่างบการเงินดังกล่าวแสดงฐานะการเงินผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี.....โดยถูกต้องตามที่ควร และได้ทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป หรือ ไม่เพียงใด ข้าพเจ้าขอรับรอง รายละเอียดอันเกี่ยวกับ


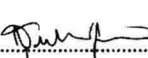
### งบการเงิน

1. ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบการเงิน โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน
2. ข้อสมมติที่สำคัญที่บริษัทใช้ในการประมาณการทางบัญชี รวมทั้งการวัดมูลค่ายุติธรรม มีความสมเหตุสมผล
3. ความสัมพันธ์และรายการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ได้บันทึกและได้เปิดเผยอย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน
4. เหตุการณ์ภายหลังวันที่ในงบการเงินที่มาตรฐานการรายงานทางการเงินกำหนดให้ปรับปรุงหรือเปิดเผยได้ปรับปรุงหรือเปิดเผยแล้ว
5. ผลของการไม่แก้ไขข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงไม่มีสาระสำคัญ ทั้งต่อเฉพาะรายการหรือ โดยรวมต่องบการเงินในภาพรวม รายการของข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงที่ไม่แก้ไขได้จัดทำเป็นเอกสารแนบของหนังสือรับรองนี้
6. ในงวดบัญชีนี้ไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติร้ายแรงใดๆ เกิดขึ้นโดยจะมีผลกระทบกระเทือนอย่างสำคัญต่องบการเงิน
7. บริษัทฯ/หจก. ไม่ได้รับหนังสือแจ้งจากหน่วยงานอันมีผลต่องบการเงิน เพราะมิได้ปฏิบัติตามข้อบังคับ หรือกฎหมายซึ่งรวมถึงการถูกเรียกคชชหรือถูกประเมินภาษีอากร หรือมีหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าซึ่งควรจะได้นำมาพิจารณาในการเปิดเผยในงบการเงิน หรือใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการตั้งสำรองค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
8. บริษัทฯ/หจก. มีกรรมสิทธิ์โดยสมบูรณ์ในทรัพย์สินทั้งหมดของบริษัทฯ ไม่มีสิทธิยึดเหนี่ยวหรือจำนำหรือจำนองหรือวางทรัพย์สินนั้นเป็นประกันหนี้ เว้นแต่ที่ได้เปิดเผยไว้ในงบการเงิน
9. ไม่มีการละเมิดสัญญาและข้อผูกพันต่างๆ อันอาจมีผลกระทบต่องบการเงิน

### การให้ข้อมูล

1. ข้าพเจ้าได้จัดให้ท่าน
  - เข้าถึงข้อมูลทั้งหมดที่ข้าพเจ้ารู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบการเงิน เช่น การบันทึกรายการ เอกสารหลักฐานและอื่นๆ
  - ข้อมูลอื่นที่ท่านขอจากข้าพเจ้าเพื่อวัตถุประสงค์การตรวจสอบ และ
  - เข้าถึงบุคคลในกิจการที่ท่านระบุว่าจำเป็นในการได้มาซึ่งหลักฐานการสอบบัญชีอย่าง ไม่จำกัด
  - ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาระผูกพันด้านการเงิน การค้าประกัน ข้อตกลงสถาบันการเงิน
2. บริษัทได้บันทึกรายการทุกรายการในบัญชี และงบการเงินที่ได้สะท้อนรายการเหล่านั้นแล้ว
3. บริษัทได้เปิดเผยข้อมูลทั้งหมดที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงเรื่องการทุจริต ที่มีผลต่อการแสดงงบการเงินที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ
4. บริษัทได้เปิดเผยข้อมูลทุกอย่าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือสงสัยว่าจะทุจริตที่บริษัททราบและที่มีผลกระทบต่อบริษัท

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ  ประชาน.กรรมาการมูลนิธิ ลงชื่อ  กรรมาการและเหรียญิก

( หม่อมเจ้าปฐมา ศวสศิวัฒน์ )

( ม.ล.สุภสิทธิ์ ชุมพล )

## เหตุใดมูลนิธิ...?

ม.ร.ว. พุทธิสถาน ชุมพล



เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีผู้ถามผมว่าเหตุใดมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ จึงมีผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภาเป็นประธานกรรมการมูลนิธิ ผู้ถามคงเห็นว่าในคณะกรรมการมูลนิธิ มีข้าราชการบริพารหรือสืบเชื้อสายข้าราชการบริพารในพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและ/หรือสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินีอยู่หลายองค์หลายคน และจึงเข้าใจไปว่าบรรดาข้าราชการบริพารเหล่านั้นเป็นผู้ตั้งมูลนิธิ ขึ้น และจึงดำเนินการสืบต่อมา เหตุใดเล่าจึงมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภาเป็นประธานกรรมการ

ผมได้ตอบไปสั้น ๆ ว่า เพราะรัฐสภาเป็นผู้ตั้งมูลนิธิ ขึ้นมาตั้งแต่ต้น จึงถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติว่า ท่านผู้ดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภาจะได้รับเชิญเป็นประธานกรรมการมูลนิธิ และท่านผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการรัฐสภา (สภาผู้แทนราษฎรหรือวุฒิสภา หรือสภาที่ทำหน้าที่นิติบัญญัติแต่เรียกชื่ออย่างอื่น) เป็นกรรมการและเลขานุการมูลนิธิ โดยเป็นที่รู้กันว่าหากท่านเหล่านั้นพ้นจากตำแหน่งราชการนั้นเมื่อใด ก็จะแสดงมารยาทลาออกจากตำแหน่งในมูลนิธิ ด้วย

ผมใช้คำว่า 'ธรรมเนียมปฏิบัติ' ก็เพราะเป็นเช่นนั้นจริง ๆ คือได้พัฒนามาเป็นส่วนหนึ่งของข้อบังคับของมูลนิธิ แต่เป็นส่วนที่ไม่ได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร คล้าย ๆ กับส่วนของรัฐธรรมนูญ อังกฤษที่เรียกว่า 'Convention'

เหตุที่ตอบว่า รัฐสภาเป็นผู้จัดตั้งมูลนิธิ ขึ้นมานั้น ก็เพราะว่าคณะกรรมการสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (พลอากาศเอก หะริน หงสกุล) เป็นผู้แต่งตั้งโดยระบุตำแหน่ง ได้พิจารณาเห็นว่า "เงินที่ประชาชนบริจาคสมทบการก่อสร้าง ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระองค์ท่าน ยังมีเหลืออยู่หนึ่งล้านบาทเศษสมควรจะทำอะไรสักอย่างหนึ่งที่เป็นการเฉลิมพระเกียรติ และเป็นประโยชน์แก่ชาติบ้านเมือง จึงตกลงจะตั้งมูลนิธิขึ้น" ทั้งนี้และทั้งนั้นสมาชิกรัฐสภาเป็นผู้ที่ริเริ่มให้มีการสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์มาตั้งแต่ต้น

ข้อความที่ผมคัดมานี้ เป็นข้อความซึ่ง พลอากาศเอก หะริน หงสกุล ท่านเขียนไว้เป็นลายมือของท่านเองในสำเนาจากประธานกรรมการมูลนิธิ ซึ่งตีพิมพ์ในรายงานกิจการของมูลนิธิ ประจำปี ๒๕๒๖ ซึ่งเป็นรายงานประจำปีฉบับแรก สำเนาฉบับเต็มได้นำมาตีพิมพ์ใหม่พร้อมนี้

รายงานประจำปีฉบับนั้นแจ้งให้ทราบด้วยว่า ชื่อมูลนิธินั้น สำนักงานเลขาธิการรัฐสภาได้ทำหนังสือขอพระราชทานจากสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีพระบรมราชินีในรัชกาลที่ ๙ และได้พระราชทานชื่อว่า "มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว" อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการฯ ได้มีหนังสือขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตตั้งมูลนิธิด้วย ซึ่งเมื่อนำความกราบบังคมทูลทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทแล้ว ไม่ทรงขัดข้อง รายละเอียดปรากฏใน "ประวัติความเป็นมาของมูลนิธิ" ซึ่งคัดจากรายงานประจำปีฉบับเดียวกันมาตีพิมพ์ไว้พร้อมนี้ด้วย

จากนั้นประธานรัฐสภาจึงได้เรียนเชิญบุคคลต่าง ๆ มาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดตั้งมูลนิธิ และสำนักงานเลขาธิการรัฐสภาได้ดำเนินการยื่นเรื่องราวขออนุญาตจัดตั้งมูลนิธิ และสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติได้มีหนังสือ ลงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๒๔ อนุญาตให้จัดตั้งมูลนิธิ ได้หลังจากนั้นสำนักงานฯ จึงได้ดำเนินการยื่นเรื่องราวขออนุญาตจดทะเบียนจัดตั้งมูลนิธิต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ในการนี้ ประธานรัฐสภาได้สั่งให้แต่งตั้งกรรมการมูลนิธิ โดยมีพลอากาศเอก หะริน หงสกุล\_ประธานสภาธิบดีบัญญัติในขณะนั้น เป็นประธานกรรมการ และร้อยตรี ปณิธาน เลิศฤทธิ์ เลขาธิการสภาฯ\_ขณะนั้นเป็นเลขาธิการ ต่อมากรุงเทพมหานคร โดยอนุมัติจากกระทรวงมหาดไทย ได้จดทะเบียนจัดตั้งมูลนิธินี้ให้เป็นนิติบุคคล เสร็จเรียบร้อยเมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๔ เป็นอันว่ามูลนิธิ ได้จัดตั้งโดยถูกต้องตามกฎหมาย ณ บัดนี้

ทั้งหมดนี้เป็นต้นเค้าของธรรมเนียมปฏิบัติที่ผมกล่าวถึงในตอนต้น และได้กลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมาจนบัดนี้เป็นเวลากว่า ๒๐ ปีแล้ว นับได้ว่าเป็นต้นเค้าซึ่งไม่ธรรมดา

เพราะว่า มูลนิธิ ซึ่งโดยกฎหมายเป็นกิจการของเอกชน ได้ตั้งขึ้นโดยเจตนาของคณะกรรมการอำนวยการสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ฯ ซึ่งเป็นราชการ และการขอพระราชทานชื่อกิติพระบรมราชานุญาติกิติ การขออนุญาตจัดตั้งกิติ การขออนุญาตจดทะเบียน ตลอดจนการมีขึ้นของคณะกรรมการมูลนิธิ กิติ ได้อาศัยอำนาจของประธานรัฐสภาและดำเนินการโดยสำนักงานเลขาธิการฯ ทั้งสิ้น

ในเมื่อต้นเค้าไม่ธรรมดา ธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบมาจากต้นเค้าจึงไม่ธรรมดา กล่าวคือ เป็นธรรมเนียมว่า ผู้ดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภาจะได้รับเชิญเป็นประธานกรรมการมูลนิธิ และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการรัฐสภา จะได้รับเชิญเป็นกรรมการและเลขาธิการมูลนิธิ โดยเป็นกรรมการในฐานะตัวบุคคล ด้วยเหตุที่มูลนิธิ เป็นกิจการของเอกชน ไม่ใช่ราชการ

แต่คิดอีกที ความไม่ธรรมดานี้ ก็อาจพิจารณาได้ว่าเป็นธรรมดาของสังคมไทย ดังกรณีที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งสภาอุณาโลมแดงหรือสภาภชาชาติไทยขึ้นโดยไม่เป็นส่วนราชการ โดยสภาภชาชาติไทยมีสมเด็จพระบรมราชินีเป็นองค์สภานิกายอย่างแบบธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อมาจนกระทั่งปัจจุบันด้วย

ยิ่งมูลนิธิ มีประวัติความเป็นมาจากรัฐสภาด้วยแล้ว ย่อมไม่แปลกที่จะมีธรรมเนียมปฏิบัติว่าผู้ที่เป็นคนผู้ดำเนินการของมูลนิธิ จะมีผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในรัฐสภาและสำนักงานเลขาธิการฯ เป็นกำลังสำคัญ และข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานฯ ได้ช่วยงานมูลนิธิ หลายอย่างหลายประการมาโดยตลอดโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย

แต่ในขณะเดียวกัน โดยที่มูลนิธิ จัดตั้งขึ้นด้วยเงินที่ประชาชนผู้มีจิตศรัทธาบริจาคสมทบทุนสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ฯ และโดยได้รับพระราชทานชื่อจากสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินีในรัชกาลที่ ๗ อีกทั้งได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ตั้งมูลนิธิ ขึ้น จึงไม่แปลก

ที่ในคณะกรรมการมูลนิธิฯ จะมีพระอนุวงศ์ชั้นหม่อมเจ้าและผู้สืบเชื้อสายข้าราชการในพระองค์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าฯ และสมเด็จพระเจ้า ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ร่วมอยู่ด้วยในฐานะประชาชน

นับเป็นการช่วยกันทำงานให้ "เป็นประโยชน์แก่ชาติบ้านเมือง" ดังที่พลอากาศเอก หาริน หงสกุล เขียนไว้โดยแท้

อีกทั้งมูลนิธิฯ ยังเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งของคติ 'ราชประชาสมาศัย' คือ ราชและประชาชนพึ่งพาอาศัยกัน อันเป็นคติที่ดีของไทยด้วย

ผมได้แต่หวังว่าต่อไปจะมีประชาชน เช่น ผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาจากมูลนิธิฯ สนใจมาสานต่อกิจการของมูลนิธิฯ ให้เป็นปีกแผ่นสืบไป โดยมีสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นที่ตั้งมูลนิธิฯ ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานฯ เป็นผู้อำนวยให้เขาเหล่านั้นได้ทำประโยชน์แก่ชาติบ้านเมือง จะได้เป็นไปตามพระราชประสงค์จันทมหายของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีพระบรมราชินีสืบต่อไปอีกนาน

#### เอกสารอ้างอิง

๑. หาริน หงสกุล, พล.อ.อ., 'พระบรมราชานุสาวรีย์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว' ในที่ระลึกในโอกาสอายุครบ ๖ รอบ พลอากาศเอกหาริน หงสกุล ๒๙ สิงหาคม ๒๕๒๙. มปท. ๒๕๒๙. หน้า ๑๒๘.
๒. มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ, 'ประวัติความเป็นมาของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว' ในรายงานกิจการของมูลนิธิฯ ประจำปี ๒๕๒๖. กรุงเทพฯ : อรัณบุญการพิมพ์. มปป.



สำเนาเอกสารประธานกรรมการ

๑. การที่... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๒. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๓. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๔. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๕. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๖. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๗. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๘. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๙. ... (text is handwritten and partially illegible) ...  
 ๑๐. ... (text is handwritten and partially illegible) ...

นายสมชาย ใจดี  
 ประธานกรรมการ

สำเนาเอกสาร "สำเนาจากประธานกรรมการ" (พลอากาศเอก ทะริน หงสกุล) ในหนังสือรายงาน  
 กิจกรรมของมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ประจำปี ๒๕๔๖ กรุงเทพฯ :  
 มูลนิธิฯ , ๒๕๔๗

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางวรรณฤดี วงศ์เจริญ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกิจการทั่วไป สำนักบริหารงานกลาง
คุณวุฒิการศึกษา	รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ติดต่อ	77/77 หมู่ 6 ถนนรัตนวิเบศร์ ตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2357-3158 ที่บ้าน : 0-2921-7254 มือถือ : 092-280-1162

